

Beleidsnota 2024-2029

Bestuurszaken en audit Vlaamse overheid

I. INHOUDSTAFEL

I.	Inhoudstafel	2
II.	Inleiding door de minister	4
III.	Samenvatting	6
IV.	Omgevingsanalyse	8
V.	HR	12
	1. SD: De Vlaamse overheid is een efficiënte, integere en performante organisatie	13
1.1	OD: De Vlaamse overheid optimaliseert haar werking.....	13
1.2	OD: De Vlaamse overheid voert een goed belanghebbenden-management.....	14
1.3	OD: De Vlaamse overheid werkt aan een versterkte aanpak omtrent risicomangement en organisatiebeheersing.....	14
1.4	OD: De Vlaamse overheid versterkt en stroomlijnt de werking van de dienstencentra	14
1.5	OD: De Vlaamse overheid dynamiseert de personeelsplanning.....	14
1.6	OD: De Vlaamse overheid versterkt haar integriteitsbeleid	15
	2. SD: De Vlaamse overheid is een aantrekkelijke werkgever voor talent	16
2.1	OD: De Vlaamse overheid bouwt een flexibel en aantrekkelijk pakket aan arbeidsvoorwaarden uit	16
2.2	OD: De Vlaamse overheid voert een modern instroombeleid	16
2.3	OD: De Vlaamse overheid voert een inclusief personeelsbeleid	17
	3. SD: De Vlaamse overheid investeert in de groei van haar personeelsleden	18
3.1	OD: De Vlaamse overheid voert een duurzaam loopbaanbeleid	18
3.2	OD: De Vlaamse overheid ontplooit zich tot een lerende organisatie	18
3.3	OD: De Vlaamse overheid werkt aan het welzijn van haar personeelsleden	20
	4. SD: Het Agentschap Overheidspersoneel ontzorgt haar klanten ... 21	
4.1	OD: AgO maakt een prioriteit van efficiënte dienstverlening en administratieve vereenvoudiging.....	21
4.2	OD: AgO bouwt de dienstverlening organisatieontwikkeling uit.....	21
4.3	OD: AgO versterkt de relatie met zijn klanten	22
VI.	Overheidsopdrachten	23
	1. SD: Het Facilitair Bedrijf wil het kenniscentrum overheidsopdrachten zijn voor de Vlaamse overheid. Daarenboven wil het de enige aankoopcentrale voor gangbare en gebruikelijke goederen en diensten zijn en zorgen voor een centraal gecoördineerd aankoopbeleid	23
1.1	OD: Het Facilitair Bedrijf onderzoekt voor welke noden het portfolio van gangbare en gebruikelijke goederen en diensten verder wordt uitgebreid, zodat	

	entiteiten steeds optimaal worden ondersteund in hun werking. Het Facilitair Bedrijf past haar portfoli hierop aan.....	23
1.2	OD: Het Facilitair Bedrijf bouwt de adviesverlening rond overheidsopdrachten uit, zodat entiteiten zowel met juridisch als economisch advies professioneel worden ondersteund.....	23
1.3	OD: Het Facilitair Bedrijf werkt een betalend aanbod voor entiteitspecifieke overheidsopdrachten uit, zodat de entiteiten van de Vlaamse overheid op Het Facilitair Bedrijf een beroep kunnen doen voor overheidsopdrachten die niet over gangbare en bruikbare goederen en diensten zijn.....	24
1.4	OD: Om de lokale besturen een portfolio van raamovereenkomsten aan te bieden waarop ze kunnen vertrouwen voor hun werking, stelt Het Facilitair Bedrijf gedurende de regeerperiode meer raamovereenkomsten structureel open voor lokale besturen, bepaalde instellingen met publieke taak en overheidsondernemingen.....	24
1.5	OD: Het Facilitair Bedrijf neemt de coördinerende rol in het aankoopbeleid en de werking rond maatschappelijke verantwoorde overheidsopdrachten op zich	24
VII.	Audit Vlaamse overheid.....	26
	1. SD: Auditstrategie en hefboomwerking.....	26
1.1	OD: Risicogedreven reguliere audits.....	26
1.2	OD: Een incidentgedreven aanpak van onregelmatigheden.....	27
1.3	OD: Samenwerken en kennis delen.....	27
VIII.	Lijst met afkortingen.....	29
IX.	Overzicht beleids- en regelgevingsinitiatieven.....	30

II. INLEIDING DOOR DE MINISTER

De Vlaamse arbeidsmarkt is vandaag de krapste van Europa. In zo'n context is het essentieel om ook als overheid een aantrekkelijke en goede werkgever te zijn. Dat betekent in de eerste plaats dat we de positieve kanten van een job bij de Vlaamse Overheid volop moeten benutten en uitspelen: de maatschappelijke rol, de aantrekkelijke verloning, de werk-privé balans ...

Tegelijkertijd moeten we verbeterpunten durven aanpakken en een modern HR-beleid voeren. Zo moet elke werknemer een uitdagend loopbaanperspectief krijgen en een ruim aanbod aan leermogelijkheden. Op die manier ontstaat er een interessante interne arbeidsmarkt en houden we zo veel mogelijk mensen aan boord. Wie wil starten bij de Vlaamse overheid mag dan weer zo weinig mogelijk drempels ervaren wanneer hij zich kandidaat stelt.

Op het vlak van personeelsmanagement willen we een ommezwaai maken richting een meer dynamische personeelsplanning. Op die manier zetten we entiteiten nog meer zelf aan het stuur van hun personeelsbeleid. Dat vraagt sterk leiderschap en veel verantwoordelijkheid van leidinggevenden.

Ook inclusie en diversiteit zijn belangrijke aspecten van een modern en aantrekkelijk personeelsbeleid. Als Vlaamse Overheid moeten wij op dat vlak een voorbeeldrol spelen. Met ambitieuze streefcijfers geven we het diversiteitsbeleid dan ook verder vorm. Vrouwen aan de top vormen daarbij voor mij een prioriteit.

Structureel en constructief sociaal overleg is dan weer de basis voor elk duurzaam en gedragen personeelsbeleid. Beslissingen moeten voor mij steeds vorm krijgen en uitgevoerd worden in dialoog met de sociale partners.

Om alle verschillende entiteiten van de Vlaamse Overheid efficiënt te laten werken en samenwerken moet ook de management ondersteunende dienstverlening performant zijn. Enkel zo kan de overheid focussen op haar kerntaken. Daarbij willen we administratieve lasten zo laag mogelijk houden en erop toezien dat er effectief schaalvoordelen en meerwaarde gecreëerd worden.

Ook op het vlak van overheidsopdrachten sta ik op een degelijke, betrouwbare en juridisch correcte dienstverlening naar de entiteiten toe. Een centraal gecoördineerd aankoopbeleid moet de entiteiten ontzorgen en efficiëntiewinsten creëren. Het is daarbij belangrijk dat we als Vlaamse overheid zelf maximaal de kaart trekken van kmo-vriendelijke overheidsopdrachten en oog hebben voor lokale productie en de mogelijkheden binnen de sociale economie.

Zo'n modern en dynamisch personeelsbeleid en uitstekende ondersteunende diensten moeten ervoor zorgen dat de Vlaamse Overheid een aantrekkelijke werkgever is, maar ook een integere, efficiënte en performante organisatie. Wie in aanraking komt met de Vlaamse overheid moet tevreden zijn over de dienstverlening. Kwaliteit, neutraliteit en klantvriendelijkheid staan daarbij centraal.

Die doelstelling zal ook een aantal structurele hervormingen vragen om verkokering tegen te gaan en structuren te optimaliseren. Samenwerking over de muren heen en naar buiten treden als 1 blok moeten de norm worden.

Ik hecht ten slotte groot belang aan integriteit in het handelen. Zowel voor ambtenaren als politici is dit essentieel. Aanjager, evaluator en raadgever van een kwaliteitsvolle, integere en performante overheid is Audit Vlaanderen. Zij versterken dankzij hun dienstverlening de weerbaarheid en wendbaarheid van de Vlaamse overheidsorganisaties en helpen hen de risico's en maatschappelijke uitdagingen waarmee ze geconfronteerd worden te counteren.

Als de Vlaamse Overheid vandaag een sterk merk is, dan is dat in de eerste plaats te danken aan de professionaliteit en de inzet van generaties werknemers van de Vlaamse overheid. Als bevoegd minister zal ik er alles aan doen om dat sterk merk ook te behouden en zelfs te versterken voor de komende generaties Vlamingen.

Hilde Crevits,

Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Binnenland, Steden- en Plattelandsbeleid, Samenleven, Integratie en Inburgering, Bestuurszaken, Sociale Economie en Zeevisserij

III. SAMENVATTING

Burgers en bedrijven verwachten van de overheid een duidelijke visie en een klantgerichte, performante dienstverlening. Politiek en administratie delen daarvoor een gemeenschappelijk streven naar een excellente en performante overheid. Ik zal de werking van de Vlaamse overheid optimaliseren en werk maken van een goed belanghebbendenmanagement. Voor de complexe uitdagingen waarmee de overheid geconfronteerd wordt, is er immers een overheid nodig die een sterk netwerk opbouwt met maatschappelijke actoren.

In een performante, klantgerichte en efficiënte overheid richten organisaties zich elk op hun specifieke kerntaken, maar met steeds het belang van het geheel voor ogen. Burgers en bedrijven mogen van een administratie afgewogen antwoorden verwachten vertrekkend vanuit het algemeen belang en de koker van een deeladministratie overstijgend. De leidend ambtenaren van de Vlaamse overheid hebben het beste zicht op hoe zij hun kerntaken kunnen uitvoeren binnen hun organisatiecontext en de beschikbare personeelsbudgetten. Ik wil hen verder versterken in hun autonomie en verantwoordelijkheid hierin.

Via de dienstverlening van de 4 ondersteunende dienstencentra willen we schaalvoordelen realiseren. Om de kwaliteit en de klantgerichtheid van de dienstverlening van de dienstencentra verder te verbeteren en de afnemende entiteiten nog meer te ontzorgen, zorg ik, samen met mijn bevoegde collega's, voor een verbetering van de werking van de dienstencentra. Ik zorg voor een procesvereenvoudiging in de HR-keten en voor die processen die zowel deels door de centrale dienstleveranciers als de decentrale entiteiten uitgevoerd worden. Ik zorg voor digitale ondersteuning binnen mijn ter beschikking gestelde middelen.

Verder voert de Vlaamse overheid een modern en waarderend HR-beleid binnen een echte interne arbeidsmarkt gebaseerd op uitgebreide interne mobiliteitsmogelijkheden en in een goed sociaal klimaat. We blijven onze voortrekkersrol vervullen, in het bijzonder rond werkbaar werk, levenslang leren, digitale vaardigheden, re-integratie van medewerkers, herziening van het diplomabeleid, het spreekrecht in hoofde van de medewerkers en diversiteit van het personeelsbestand. De overheid heeft een voorbeeldfunctie en hoort een weerspiegeling te zijn van onze maatschappij. Om deze voortrekkersrol te blijven vervullen, zet ik in op een pakket van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, een modern instroombeleid en een inclusief personeelsbeleid. Daarnaast investeert de Vlaamse overheid in de groei van haar personeelsleden via een duurzaam loopbaanbeleid, waarbinnen levenslang leren centraal staat. Ik voer ook een preventief welzijnsbeleid. Zo kunnen personeelsleden langer op een gezonde en gemotiveerde manier aan de slag blijven. Een actief beleid om personeelsleden met (langdurige) gezondheidsproblemen alle kansen te geven om terug te re-integreren op de werkvloer en hen zo goed mogelijk te ondersteunen om duurzaam aan het werk te blijven is eveneens cruciaal.

Ik maak ook een prioriteit van efficiënte dienstverlening en administratieve vereenvoudiging als onderdeel van een regeringsbreed project rond administratieve vereenvoudiging en vermindering regeldruk. De administratieve lasten die personeelszaken met zich meebrengen, wil ik voor de entiteiten en personeelsleden zo beperkt mogelijk houden. Daarom zullen analyses uitgevoerd worden van mogelijke optimalisaties doorheen de ganse HR-keten.

Het Facilitair Bedrijf ondersteunt de entiteiten van de Vlaamse overheid bij het plaatsen van overheidsopdrachten die juridisch sluitend zijn, gunstige voorwaarden afdwingen op de economische markten en het beleid inzake overheidsopdrachten ondersteunen. Ik wil met Het Facilitair Bedrijf verder inzetten op efficiëntie en de entiteiten van de Vlaamse overheid verder ook op andere manieren ondersteunen. Daarbij zal ik starten met het versterken van de bestaande dienstverlening rond

het advies overheidsopdrachten. Ik zet ook in op de inschakeling van de sociale economie bij overheidsopdrachten.

Ook de lokale besturen wil ik ondersteunen door na te gaan welke raamovereenkomsten van de aankoopcentrale van Het Facilitair Bedrijf structureel voor de lokale besturen moeten worden opengezet zonder dat dit schaalnadelen genereert voor de Vlaamse overheid. Om deze investering haalbaar te maken zal Het Facilitair Bedrijf een kostendekkende vergoeding uitwerken.

Verder vraag ik het Facilitair Bedrijf om:

- instrumenten te voorzien en initiatieven te nemen om de participatie van KMO's aan overheidsopdrachten verder aan te moedigen;
- de coördinerende rol op te nemen rond het beleid overheidsopdrachten;
- te participeren in projecten m.b.t. maatschappelijk verantwoorde overheidsopdrachten;
- te onderzoeken op welke manier bedrijven kunnen worden geëvalueerd over de uitvoering van een overheidsopdracht, om deze te kunnen uitsluiten van deelname aan volgende overheidsopdrachten indien ze in het verleden onvoldoende presteerden.

De Vlaamse Regering hecht veel belang aan de slagkracht en de efficiënte van de Vlaamse overheid en de lokale besturen. Een onafhankelijke, objectieve en bekwame auditfunctie is daarvoor een essentiële bouwsteen. De Vlaamse Regering heeft steeds bewaakt dat het Agentschap Audit Vlaanderen op een onafhankelijke manier kon functioneren. Ook voor mij is dit belangrijk. Tegelijkertijd beschouw ik Audit Vlaanderen als een cruciale partner in het verder professionaliseren van de Vlaamse administratie. Als centrale auditfunctie voor de overheden in Vlaanderen heeft het agentschap een bijzondere positionering en rol om over entiteiten en bestuurslagen heen te kijken. Dit sluit aan bij de ambities van de Vlaamse Regering om de bestuurlijke werking van het geheel van de overheden in Vlaanderen te optimaliseren. Via een goed functionerende overheidsorganisatie wil ik het maatschappelijk vertrouwen in de goede werking van de overheid versterken.

IV. OMGEVINGSANALYSE

Demografische veranderingen, technologische ontwikkelingen, budgettaire beperkingen en veranderende verwachtingen van zowel personeelsleden als burgers vormen het kader waarbinnen het HR-beleid van de Vlaamse overheid vorm moet krijgen.

De vacaturegraad (het aandeel jobs dat vacant staat) verdubbelde op tien jaar tijd naar een niveau van 5,1%. De krapte-indicator evolueerde naar minder dan 2 inzetbare werkzoekenden per ontvangen vacature. Daarmee is de Vlaamse arbeidsmarkt de krapste van Europa. Ook bij de Vlaamse overheid laat deze krapte zich voelen. Deze trend zal nog even aanhouden. De Vlaamse bevolking tussen 20 en 64 jaar, de bevolking op beroepsactieve leeftijd dus, bereikt in 2024 een piek. Daarmee houdt de stijgende trend sinds 1997 aan. Volgens prognoses valt de groei van het totale aantal potentiële werkenden na dit jaar stil. Er zal zelfs een lichte daling plaatsvinden.

Daarnaast vormt ook retentie van talent een uitdaging, mede door de concurrentie van zowel de publieke en private sector. In de Personeelspeiling van 2022 gaf 30% van de personeelsleden aan in de voorbije periode concrete acties te hebben ondernomen om ander werk te krijgen of concrete plannen te hebben om dat in de toekomst te doen. Bij de personeelsleden jonger dan 30 ging het zelfs om 37%. Voldoende doorstroommogelijkheden dragen bij aan de retentie van personeelsleden. Echter gaf 25% van de respondenten van de Personeelspeiling van 2022 aan onvoldoende kansen te hebben om binnen de Vlaamse overheid van functie te veranderen.

De vergrijzing van het personeelsbestand zal eveneens een belangrijk aandachtspunt zijn in de komende jaren. Het aandeel van personeelsleden ouder dan 55 jaar binnen de diensten van de Vlaamse overheid steeg van 18% in 2009 tot 23% in 2023. De uitstroom van ervaren werknemers zal ook leiden tot een verlies aan ervaring en expertise als hierbij geen aandacht is voor kennisoverdracht.

De laatste jaren is zowel de kortdurende (primaire) als de langdurige (invaliditeit) arbeidsongeschiktheid in Vlaanderen sterk gestegen. Ook de Vlaamse overheid kent een aanhoudend ziekteverzuim. In 2023 was een personeelslid van de diensten van de Vlaamse overheid op 100 beschikbare dagen gemiddeld 7,6 dagen afwezig wegens ziekte. We zien ook verschillen in ziekteafwezigheidspercentage tussen verschillende beleidsdomeinen (de minste 4.6% versus de meeste 9.7%).

Voor heel wat personeelsleden van de Vlaamse overheid veranderde de werkcontext aanzienlijk in de afgelopen jaren. Als gevolg van de coronacrisis werd hybride werken de norm voor een significant deel van het overheidspersoneel. Het bewaken van sociale cohesie en organisatiebetrokkenheid vormt een uitdaging wanneer nog meer dan voorheen wordt ingezet op plaatsonafhankelijk werken en digitale communicatie.

Verder heeft de digitalisering een ingrijpende impact op de werkprocessen binnen de Vlaamse overheid. Door automatisering en digitalisering verandert de inhoud van jobs en de daarbij horende vaardigheden. De toepassing van artificiële intelligentie versnelt die evolutie en zal vooral een impact hebben op de kenniswerkers. Dat aantal stijgt jaar na jaar binnen de Vlaamse overheid. Gelijktijdig zien we een daling van het aantal functies op niveau C (24% in 2009 t.o.v. 19% in 2023) en D (23% in 2009 en 11% in 2023). Daarnaast rekent de Vlaamse overheid ook op tijdelijke specifieke externe expertise wanneer dat nodig is.

Vlaanderen wordt gekenmerkt door een groeiende diversiteit. Zo heeft 28,6% van de Vlaamse beroepsbevolking een buitenlandse herkomst en ervaart 13,6%

dagelijks hinder (op het werk of daarbuiten) ten gevolge van een handicap of langdurige ziekte. Eind 2023 telde de Vlaamse overheid 13,9% personeelsleden met buitenlandse herkomst, een stijging tegenover eind 2019 (10,7%). Eind 2023 werkten er 1033 geregistreerde personen met een handicap of chronische ziekte bij de Vlaamse overheid (2,6%). Sinds 2018 stijgt het aandeel van personeelsleden met een handicap of chronische ziekte nadat het verschillende jaren stagneerde rond 1,4%. Het aandeel vrouwen in het topmanagement schommelt sinds 2009 tussen de 20% en 30%. Het aandeel vrouwen in het middenmanagement nam de voorbije 10 jaar jaarlijks toe tot 43,5% in 2023, terwijl het aandeel vrouwen in de beroepsactieve Vlaamse samenleving 49,6% bedraagt. Gezien de percentages in de samenleving is er nog steeds sprake van ondervertegenwoordiging van deze groepen binnen de Vlaamse overheid.

Personeels- en budgettaire besparingen daagden de Vlaamse overheid uit om efficiëntie te maximaliseren door innovatief te werk te gaan, zonder in te boeten op de kwaliteit van de dienstverlening. Sinds 2009 zijn er 3 opeenvolgende besparingsrondes geweest (regeerperiodes 2009-2014, 2014-2019, 2019-2024). De besparingsdoelgroep in de diensten van de Vlaamse overheid telt sinds 2009 1/5^e minder personeelsleden. De lineaire besparingsmethodiek wordt deze regeerperiode niet verdergezet. Het is echter vanzelfsprekend dat de Vlaamse overheid efficiënt en effectief omgaat met overheidsmiddelen, en deze middelen inzet daar waar ze het meest nodig zijn.

Te midden van al deze van uitdagingen heeft de Vlaamse overheid de ambitie om een aantrekkelijke werkgever te zijn én te blijven voor haar personeelsleden. Investeren in werkbaar werk, maatregelen rond talentretentie en ontwikkeling, verdere digitalisering, een flexibel personeelsbestand met aandacht voor inclusie en efficiëntie is cruciaal om als overheid klaar te staan voor de uitdagingen van morgen.

Verder besteedt de Vlaamse administratie jaarlijks tussen 2 en 4 miljard euro aan overheidsopdrachten. Overheidsopdrachten zijn bijgevolg een belangrijk onderdeel van het economische beleid. Het regelgevend kader voor overheidsopdrachten ligt vast in Europese richtlijnen die door de federale regelgever worden omgezet. De Europese Commissie plant in de komende bestuursperiode een herziening van deze richtlijnen om de regels te moderniseren en vereenvoudigen. Vlaanderen zal zijn rol spelen om te proberen wegen op de herziening van deze richtlijnen.

Het is hierbij belangrijk om overheidsopdrachten toegankelijker te maken voor KMO's en startups. In gemiddeld 74% van de overheidsopdrachten van de Vlaamse administratie is minstens 1 offerte afkomstig van een KMO. In 65% van deze dossiers wordt de opdracht aan een KMO gegund. Er moet ook verder worden ingezet op het strategisch gebruik van overheidsopdrachten, met onder meer aandacht voor de uitvoering van de doelstellingen rond duurzame ontwikkeling. De Vlaamse overheid bundelt criteria voor maatschappelijk verantwoorde overheidsopdrachten in de MVOO-criteriatool. Deze omvat momenteel 17 productgroepen en ruim 350 criteria.

Het centraliseren van aankopen is een sterk instrument om het aankoopbeleid te professionaliseren en schaalvoordelen en efficiëntiewinsten te realiseren. De aankoopcentrale van het Facilitair Bedrijf beheert momenteel een catalogus van ruim 200 raamovereenkomsten voor gangbare en gebruikelijke goederen en diensten. 47% van deze raamovereenkomsten staan ook open voor afname door lokale besturen. De centralisatie laat bovendien toe om bijkomend in te zetten op KMO-participatie, innovatie en duurzaamheid. In elke raamovereenkomst die een significante duurzaamheidsimpact heeft, zijn duurzaamheidscriteria opgenomen.

In het regeerakkoord is opgenomen dat de Vlaamse Regering wil inzetten op een efficiënte en slagkrachtige Vlaamse overheid. Tegelijk streven we naar een verdere professionalisering van de lokale besturen. Om deze ambities te ondersteunen, is een onafhankelijk, objectief en bekwaam auditagentschap een belangrijke actor.

De Vlaamse Regering heeft steeds bewaakt dat Audit Vlaanderen op een onafhankelijke wijze kon functioneren binnen de Vlaamse administratie en de lokale besturen. Ook ik hecht hier veel belang aan.

Audit Vlaanderen ondersteunt lokale besturen en de Vlaamse administratie bij de beheersing van financiële, wettelijke en organisatorische risico's. Naast reguliere audits voert het agentschap ook forensische audits uit in geval van mogelijke onregelmatigheden.

Als centrale auditfunctie voor de verschillende overheden in Vlaanderen heeft het agentschap een bijzondere positionering en rol om over entiteiten en bestuurslagen heen te kijken. Dit sluit aan bij de ambities van de Vlaamse Regering om de bestuurlijke werking van het geheel van de overheden in Vlaanderen te optimaliseren. Op die manier hopen we dat sterk functionerende overheidsorganisaties het maatschappelijk vertrouwen in de goede werking van de overheid versterken.

Als minister is mijn rol naar Audit Vlaanderen toe niet vergelijkbaar met die bij andere entiteiten van de Vlaamse overheid. In de regelgeving is duidelijk opgenomen dat Audit Vlaanderen een onafhankelijk agentschap is. Het is aan de auditcomités van Audit Vlaanderen om de doelstellingen verder vast te leggen en aan het management om die doelstellingen vervolgens te behalen. Wel kan ik, via de vertegenwoordiging van de Vlaamse Regering bij het auditcomité van de Vlaamse administratie de werking van Audit Vlaanderen opvolgen, waar nodig bijdragen aan het realiseren van de missie en signalen voor het beleid oppikken. Per slot van rekening komt uit de audits vaak informatie die nuttig is in de evaluatie en bijsturing van het beleid van de domeinen waar de ministers van de Vlaamse Regering en ikzelf voor bevoegd zijn.

Om de impact van het werk te meten, voorziet Audit Vlaanderen in de formulering van indicatoren, zoals de evolutie van de realisatiegraad van de aanbevelingen en de evolutie van de maturiteit van het risicomanagement bij entiteiten van de Vlaamse administratie. De indicatoren worden later nog verder gespecificeerd voor de verschillende onderdelen van de auditstrategie.

De voor deze beleidsnota **bevoegde entiteiten** bij de diensten van de Vlaamse overheid zijn het Agentschap Overheidspersoneel, het Vlaams Pensioenfonds, Audit Vlaanderen en het Agentschap Facilitair Bedrijf, met dien verstande dat voor dit laatste agentschap de bevoegdheid wordt gedeeld met mijn collega bevoegd voor facilitair management.

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

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

Het **Agentschap Facilitair Bedrijf** is een intern verzelfstandigd agentschap zonder rechtspersoonlijkheid dat overeenkomstig het oprichtingsbesluit van 28 juni 2014 werd opgericht voor de beleidsondersteuning en beleidsuitvoering inzake facilitaire dienstverlening, vastgoedbeheer, overheidsopdrachten van de Vlaamse overheid en inzake het documentbeheer van de Vlaamse overheid en van de lokale overheden.

Audit Vlaanderen is een intern verzelfstandigd agentschap zonder rechtspersoonlijkheid dat overeenkomstig het oprichtingsbesluit van 18 oktober 2013 tot taak heeft om bij de Vlaamse overheid en de Vlaamse lokale besturen het interne controlesysteem te evalueren en na te gaan of het adequaat is,

aanbevelingen te formuleren tot verbetering ervan, daartoe financiële, overeenstemmings- en operationele audits uit te voeren en daarover te rapporteren. Daarnaast voert het agentschap, op eigen initiatief of op verzoek van derden, forensische audits uit bij deze overheden en rapporteert het daarover en kan het ook op verzoek van de minister-president of op verzoek van de Vlaamse Regering forensische audits uitvoeren bij een kabinet van een lid van de Vlaamse Regering.

Deze beleidsnota omvat de interne structuurelementen HR, overheidsopdrachten en Audit Vlaamse overheid. Deze interne structuurelementen zijn opgedeeld in strategische en operationele doelstellingen.

V. HR

Voor het algemene beleid inzake personeel en organisatieontwikkeling worden naast de opvolging van de doelstellingen volgende prestatie-indicatoren gekozen:

- Benaming	Algemene klantentevredenheid
Definitie	Twee keer per jaar wordt een interne tevredenheidsmeting bij de HR-businesspartners afgenomen. De algemene tevredenheidsvraag luidt als volgt: hoe tevreden ben je over de dienstverlening van het Agentschap Overheidspersoneel in het algemeen?
Relevantie	Deze indicator is gekoppeld aan de strategische doelstelling 4 (Het Agentschap Overheidspersoneel ontzorgt haar klanten). AgO hecht belang aan een hoge tevredenheid van haar klanten. De algemene klantentevredenheid geeft inzicht in de tevredenheid van klanten met betrekking tot de dienstverlening van AgO. Vanuit deze evaluatie kunnen verbeteracties voor de dienstverlening voorbereid worden.
Meetfrequentie	Halfjaarlijks
Soort indicator	Effectindicator
Laatst gekende waarde	3,6 op 5 (einde tweede kwartaal 2024)
Streefwaarde	3,8 op 5

Benaming	Invullingsgraad van vacatures
Definitie	De invullingsgraad is het aantal ingevulde vacatures ten opzichte van het aantal vacant verklaarde vacatures voor alle afgeronde selectieprocedures
Relevantie	Deze indicator is gekoppeld aan de strategische doelstelling 4 (Het Agentschap Overheidspersoneel ontzorgt haar klanten) en de operationele doelstelling 2.2 (De Vlaamse overheid voert een modern instroombeleid).
Meetfrequentie	Per kwartaal
Soort indicator	Effectindicator
Laatst gekende waarde	86% (2023)
Streefwaarde	90%

Benaming	Doorlooptijd van selecties
Definitie	De doorlooptijd wordt gemeten vanaf het intakegesprek tot het afsluiten van het proces-verbaal.
Relevantie	Deze indicator is gekoppeld aan de strategische doelstelling 4 (Het Agentschap Overheidspersoneel ontzorgt haar klanten). AgO monitort de doorlooptijden van

	selectieprocedures. De doorlooptijden zijn ook opgenomen in het KPI-dashbord van AgO. Het is voor AgO een prioriteit om de doorlooptijd te beperken, zonder aan kwaliteit in te boeten. Dit is belangrijk voor zowel de wervende entiteit als de kandidaat.
Meetfrequentie	Jaarlijks
Soort indicator	Effectindicator
Laatst gekende waarde	63 dagen (2023) In 2023 werd 74% van de procedures afgerond in minder dan 80 dagen
Streefwaarde	80% van de procedures binnen de 80 dagen afronden

1. SD: De Vlaamse overheid is een efficiënte, integere en performante organisatie

1.1 OD: De Vlaamse overheid optimaliseert haar werking

De Vlaamse Regering en de Vlaamse overheid delen een gemeenschappelijk streven naar een excellente en performante overheid. Daarvoor is een goede politiek-ambtelijke samenwerking nodig. Daarnaast is het noodzakelijk dat de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid nauw samenwerken en de overheid een waardige gesprekspartner is voor het politieke niveau. Voor die beide elementen fungeert het Voorzitterscollege als spil: het slaat de brug tussen het politieke en het ambtelijke niveau. Het Voorzitterscollege doorbreekt de verkokering binnen de administratie door samen te werken aan de brede doelstellingen van de Vlaamse Regering en een betere organisatie van de overheid zelf, ook in een interbestuurlijke context. Samen met de minister-president laat ik de werking van het Voorzitterscollege actualiseren om optimaal uitvoering te kunnen geven aan deze doelstellingen. We waarborgen een evenwichtige samenstelling van het Voorzitterscollege.

Samen met de minister-president en met co-auteurschap van alle betrokken entiteiten -elk vanuit hun eigen expertise- maak ik werk van een Vlaams dienstverleningscharter met meetbare doelstellingen en eigentijdse principes. Daarbij verzeker ik samen met de Vlaamse Regering dat de mogelijkheid om gebruik te maken van persoonlijke dienstverlening met rechtstreeks contact met een overheidsdienst altijd gegarandeerd wordt. Ook laat ik een aanpak uitwerken ter ondersteuning van een goede adviespraktijk vanuit de overheid: de Vlaamse overheid werkt toe naar meer oplossingsgerichte adviezen, gecoördineerd over verschillende entiteiten heen, richting de adviesvrager. Ik wil samen met de ombudsdienst voor mijn bevoegdheden de klachten en meldingen gebruiken om deze waar nodig te verbeteren.

Met het oog op vereenvoudiging van de overheid zelf legt het Voorzitterscollege samen met AgO en het Departement Financiën en Begroting aan het einde van het eerste jaar van deze regeerperiode een voorstel neer van structuren in de overheid waarvan de relevantie achterhaald is, in het bijzonder die louter op papier bestaan. Een transparante structuur, een betere samenwerking en de reductie van het aantal verschillende structuren zijn de beoogde doelen.

Bij de nieuwe samenstelling van alle raden van bestuur waarvan de Vlaamse Regering over de samenstelling beslist, worden te omvangrijke raden van bestuur

afgeslankt en wordt de helft min 1 onafhankelijke bestuurders aangesteld. Zo wordt objectieve besluitvorming mee ondersteund.

1.2 OD: De Vlaamse overheid voert een goed belanghebbendenmanagement

Voor de complexe uitdagingen waarmee de overheid geconfronteerd wordt, is een overheid nodig die een sterk netwerk opbouwt met maatschappelijke actoren. Dat betekent dat de Vlaamse overheid haar organisatie opbouwt in functie van haar maatschappelijke opdracht maar ook in samenwerking met de maatschappij. Het is noodzakelijk dat de entiteiten van de Vlaamse overheid in de verschillende fasen van de beleidsvoering genoeg aandacht hebben voor overleg met het maatschappelijke middenveld en andere belanghebbenden. Het voorzitterscollege krijgt de opdracht een voorstel van optimaal besluitvormingsproces uit te werken zodat in een vroegere fase in dialoog gegaan wordt met belanghebbenden over het beleid.

De Vlaamse overheid voert een modern HR-beleid binnen een goed sociaal klimaat. Daarom zet ik in op een nauw overleg met de vakorganisaties binnen het Sectorcomité XVIII en het Hoog Overlegcomité. Ik verwacht ook dat binnen de diverse entiteiten de leidend ambtenaren inzetten op een constructieve dialoog met de vakorganisaties binnen de Entiteitsoverlegcomités. Rekening houdend met de principiële keuze binnen de Vlaamse overheid voor de contractuele tewerkstelling, zal ik aan de federale overheid voorstellen om de regels rond sociaal overleg binnen de overheid aan te passen aan die werkelijkheid. Ik pleit voor een structurele en open dialoog met de sociale partners, zodat we gezamenlijk kunnen werken aan een HR-beleid dat zowel de organisatie als de personeelsleden ten goede komt.

1.3 OD: De Vlaamse overheid werkt aan een versterkte aanpak omtrent risicomanagement en organisatiebeheersing

Via het netwerk organisatieontwikkeling versterk ik de kennis en expertise over organisatie- en risicobeheersing. Het Agentschap Overheidspersoneel en Audit Vlaanderen werken samen om de competenties op dit vlak binnen de entiteiten van de Vlaamse overheid te ontwikkelen. Op die manier kan het werken aan risicomanagement en organisatiebeheersing meer structureel en op maat verankerd worden. We leggen een bibliotheek aan met best practices en goede voorbeelden.

1.4 OD: De Vlaamse overheid versterkt en stroomlijnt de werking van de dienstencentra

In een performante, klantgerichte en efficiënte overheid richten organisaties zich elk op hun specifieke kerntaken. Via de ondersteunende dienstverlening van de 4 dienstencentra moeten schaalvoordelen gecreëerd worden.

Om de kwaliteit en de klantgerichtheid van de ondersteunende dienstverlening van de dienstencentra verder te verbeteren en de afnemende entiteiten nog meer te ontzorgen, zorg ik samen met de minister bevoegd voor Digitalisering en Facilitair Management en de minister bevoegd voor Financiën en Begroting voor een verdere verbetering van de werking van de vier bestaande dienstencentra. Ik laat daarvoor een normenkader uitwerken. Samen met mijn collega's en het Voorzitterscollege zet ik de klantensturing van de dienstencentra verder op punt.

1.5 OD: De Vlaamse overheid dynamiseert de personeelsplanning

De complexe uitdagingen waarmee de maatschappij kampt en het budgettaire kader maken dat de beschikbare middelen én het menselijk kapitaal moeten

worden ingezet op de juiste dienstverlening: de kerntaken van de overheid. De leidend ambtenaren van de Vlaamse overheid hebben het beste zicht op hoe zij hun kerntaken kunnen uitvoeren binnen hun organisatiecontext en de beschikbare personeelsbudgetten, de 'koppensbesparing' wordt daarom verlaten. Ik wil hen verder versterken in hun autonomie en verantwoordelijkheid hierin. Ik volg dit op samen met de minister-president. Vanzelfsprekend moet daarbij efficiënt omgegaan worden met overheidsmiddelen en staat het verhogen van de performantie van de Vlaamse overheid centraal.

Daarnaast bestaan de huidige richtlijnen rond personeelsplanning al 15 jaar. Om die redenen stel ik voor om de richtlijnen rond personeelsplanning te dynamiseren zodat ze aansluiten bij wat een moderne overheid nodig heeft, en entiteiten zelf kunnen bepalen welk type van tewerkstellingsvorm (bv. intern of extern) het best geschikt is voor een bepaalde opdracht (resourceplanning). AgO zal een beleidskader (inclusief registratie en rapportering) uitwerken waarbinnen deze dynamische personeelsplanning moet worden opgemaakt, die vanuit het perspectief van de decentrale entiteiten efficiënt geïntegreerd kan worden in de werking van de entiteiten.. Waar externen kunnen vervangen worden door internen, zetten we werkingsbudgetten om in bijkomende loonbudgetten. Uiterlijk 6 maanden na de start van de regering legt het Voorzitterscollege een voorstel neer van budgetverschuivingen tussen beleidsvelden in functie van beleidsprioriteiten die vastgelegd worden door de Vlaamse Regering.

Het Rekenhof signaleerde¹ dat personeelsbeslissingen binnen de Vlaamse overheid te vaak ad hoc worden genomen en dat keuzes om taken uit te besteden niet goed onderbouwd worden. In samenhang met het aantal personeelsleden scherpen we ook het kader voor het inhuren van consultants aan. Ik laat AgO richtlijnen uitwerken die entiteiten de nodige handvaten bieden om oordeelkundig om te gaan met de inzet van externe capaciteit en hybride tewerkstellingsvormen. De keuze om bepaalde activiteiten al dan niet uit te besteden dient goed onderbouwd te worden en voort te vloeien uit een ruimere strategische personeelsplanning. Hiermee wil ik voorkomen dat ad hoc personeelsbeslissingen ongewenste effecten hebben op lange termijn (bv. verlies van interne kennis). Het uitgangspunt voor de invulling van personeelsbehoeftes is dat opdrachten in principe door de overheid zelf moeten worden uitgevoerd, tenzij bewezen is dat het kostenefficiënter en/of aangewezen is om die opdrachten uit te besteden. Daarbij moet ook steeds onderzocht worden in welke mate de gezochte kennis reeds binnen de Vlaamse overheid aanwezig is bijvoorbeeld in Vlaanderen.connect.

Binnen de 6 maanden na de start van regering leg ik samen met de minister-president op advies van het Voorzitterscollege bindende richtlijnen voor aan de regering met betrekking tot het inhuren van die externe expertise. In dit kader wordt ook stilgestaan bij hoe entiteiten HR-matig kunnen omgaan met de diverse samenstelling van het personeelsbestand en het borgen van specifieke expertise. Juridische expertise in de overheid willen we ook beter samenbrengen.

1.6 OD: De Vlaamse overheid versterkt haar integriteitsbeleid

In een gezonde democratie is vertrouwen van burgers in de overheid essentieel. Dit vertrouwen is alleen mogelijk wanneer de overheid integer handelt en een sterk integriteitsbeleid voert. Dit integriteitsbeleid is gestoeld op de principes van non-discriminatie en neutraliteit die zijn opgenomen in de deontologische code. Elke Vlaming heeft recht op een kwalitatieve en neutrale dienstverlening van de Vlaamse overheid. Het is de verantwoordelijkheid van de leidend ambtenaar om die neutrale dienstverlening te garanderen voor de eigen diensten. Dit betekent

¹ <https://www.ccrek.be/nl/publicatie/personeelsbesparingen-in-de-diensten-van-de-vlaamse-overheid>

dat de burger/klant van de Vlaamse overheid de dienstverlening als neutraal ervaart bij elk klantencontact.

Het integriteitsbeleid speelt tevens in op de actuele uitdagingen die gepaard gaan met de versnelde technologische evoluties zoals artificiële intelligentie. Bescherming van de privacy, het voorkomen van vooroordelen (bias) en het waarborgen van transparante besluitvorming staan hierbij centraal.

Ik verspreid een beleidskader omtrent het integriteitsbeleid. Dit kader is gericht aan de entiteiten en contactpersonen integriteit en bevat leidende principes en heldere afspraken die houvast bieden bij het vormgeven van het integriteitsbeleid binnen de entiteit. Dit beleidskader wordt uitgewerkt in overeenstemming met de deontologische code.

Ik zorg er tevens voor dat de bestaande meldingskanalen en meldingsprocedures voor integriteitsinbreuken voldoende robuust en toegankelijk zijn. Op die manier garandeer ik een effectieve toepassing van het spreekrecht van onze personeelsleden, rekening houdend met het loyaliteitsprincipe.

Verder blijft AgO investeren in de centrale ondersteuning van de entiteiten op het vlak van integriteitsbeleid en stelt ze de nodige tools en expertise ter beschikking.

2. SD: De Vlaamse overheid is een aantrekkelijke werkgever voor talent

2.1 OD: De Vlaamse overheid bouwt een flexibel en aantrekkelijk pakket aan arbeidsvoorwaarden uit

De Vlaamse overheid wil ook in de toekomst competente personeelsleden kunnen aantrekken en behouden. Via een competitieve, gedifferentieerde en flexibelere verloning moet de Vlaamse overheid aantrekkelijk blijven als werkgever, ook voor specifieke profielen die vandaag moeilijk te vinden en aan boord te houden zijn. In de vorige regeerperiode werd het personeelsbeleid grondig hervormd. Ik laat dit vernieuwde personeelsbeleid verder ingang vinden en zal dit ook evalueren en waar nodig de technische uitvoering ervan bijsturen in een budgettair neutraal kader. Om ons beloningsbeleid te kunnen blijven uitspelen als een troef in de zoektocht naar talent is het immers noodzakelijk om dit beleid op regelmatige basis te screenen en te optimaliseren waar nodig.

Ik wil daarnaast de nodige stappen zetten om binnen de bestaande budgetten het beloningsbeleid van de Vlaamse overheid verder te flexibiliseren. Dit is een integraal onderdeel van een sterk werkgeversmerk en bovendien een troef die de Vlaamse overheid kan uitspelen in haar arbeidsmarktcommunicatie. Sinds 2022 kunnen personeelsleden op vrijwillige basis een fiets leasen. Dat kan door het inzetten van een gedeelte of het geheel van de bruto eindejaarstoelage en/of maximaal 11 jaarlijkse vakantiedagen.

2.2 OD: De Vlaamse overheid voert een modern instroombeleid

De Vlaamse overheid zet in op een competentiegericht personeelsbeleid waarbij 'de juiste persoon op de juiste plaats' het uitgangspunt is. Daarom maak ik werk van talentgericht en inclusief werven en werk ik drempels voor kandidaten en entiteiten verder weg.

Een gedegen kennis van het Nederlands is noodzakelijk om aan de slag te kunnen bij de Vlaamse overheid. Een kandidaat-personeelslid kan het bewijs van kennis van het Nederlands op twee manieren leveren: via een Nederlandstalig diploma op minstens het niveau van de betrekking, of via het slagen voor een taaltest bij een federale instantie. Op vandaag is enkel Selor bevoegd om dergelijke taaltest af te nemen. De Vlaamse overheid kan zelf niet oordelen welke testen nodig zijn voor welk niveau en kan geen beroep doen op andere instanties om taaltesten af te nemen. Ik werk een flexibeler systeem uit om de taalkennis te testen zonder

afbreuk te doen aan de taalkennisvereisten. Ik ga hierover in overleg met de federale overheid.

De Vlaamse overheid wil een voortrekker zijn, in het bijzonder rond werkbaar werk, levenslang leren, digitale vaardigheden, re-integratie en herziening van het diplomabeleid. De Vlaamse overheid blijft ook inzetten op een competentiegericht personeelsbeleid. Daarom vind ik het belangrijk dat de Vlaamse overheid voldoende kansen biedt aan kandidaten die niet over het gevraagde diploma beschikken, maar wel de vereiste competenties en ervaring hebben. Entiteiten kunnen nu reeds een EVC-procedure organiseren om deze kandidaten de mogelijkheid te geven om deel te nemen aan een selectieprocedure. Om een voortrekkersrol te blijven vervullen, herzie ik het diplomabeleid van de Vlaamse overheid bij wervingen om meer kansen te creëren voor kandidaten met potentieel.

De krapte op de arbeidsmarkt dwingt ons om innovatief te zijn bij de invulling van vacatures. Door te experimenteren met alternatieve wervingsmethodes, waarbij ik de gelijke toegang tot het openbaar ambt bewaak, wil ik een hogere instroom van kandidaten uit diverse doelgroepen realiseren. Ik denk hierbij aan jobdagen en instapjobs met stagemogelijkheden zodat kandidaten kennis maken met de ruime loopbaanmogelijkheden bij de Vlaamse overheid. Dergelijke methodes kunnen immers drempelverlagend werken, in het bijzonder voor moeilijk bereikbare doelgroepen.

Om kandidaten te overtuigen om voor een functie bij de Vlaamse overheid te solliciteren, hebben we tevens nood aan een sterk werkgeversverhaal dat de troeven van een job bij de Vlaamse overheid uitspeelt. Iedereen wil de beste kandidaat vinden. Het is daarom essentieel om ons van andere werkgevers te onderscheiden in onze arbeidsmarktcommunicatie. We moeten hierbij ook sterker inzetten op gerichte communicatie-initiatieven via verschillende kanalen en een meer persoonlijke kandidaatbeleving. Dit draagt eveneens bij aan een meer diverse instroom van kandidaten.

2.3 OD: De Vlaamse overheid voert een inclusief personeelsbeleid

De Vlaamse overheid heeft een voorbeeldfunctie en hoort een weerspiegeling te zijn van de Vlaamse maatschappij. De Dienst Diversiteitsbeleid binnen het Agentschap Overheidspersoneel stelt expertise ten dienste van de entiteiten om de in- en doorstroom van personen uit de kansengroepen te bevorderen en voortijdige uitval en uitstroom tegen te gaan.

Streefcijfers hebben een positief effect op de diversiteit van het personeelsbestand van de Vlaamse overheid. Daarom behoud ik ambitieuze streefcijfers voor het tewerkstellen van kansengroepen. Ook de monitoring van kansengroepen zal verder verfijnd worden waarbij ingezet wordt op de meest accurate monitoringmethoden. Ik wil in het bijzonder werk maken van meer vrouwen in het top- en middenkader en STEM-functies.

Verder bouw ik aan geïntegreerd HR-beleid, waarbij aandacht voor inclusie en diversiteit ingebouwd is in alle HR-processen voor personeelsleden van de Vlaamse overheid. Daarnaast laat ik de diversiteitscompetenties van strategische actoren versterken (bijvoorbeeld leidinggevend) zodat ze op een actieve manier omgaan met diversiteit, en creëer ik meer draagvlak voor inclusie door middel van sensibilisering en vorming.

Bijzondere aandacht zal gaan naar de onderbouwing van het diversiteitsbeleid. Ik zet verder in op relevant onderzoek ter ondersteuning van de HR-processen met het oog op inclusie van kansengroepen.

Ik zal de Vlaamse diversiteitsambtenaar vragen een Strategisch Gelijkekansen- en Diversiteitsplan op te maken, met daarin een coherent geheel van maatregelen om de diversiteit/ inclusiviteit binnen de Vlaamse overheid te bevorderen en de non-discriminatie te waarborgen, met respect voor de neutraliteit van de

dienstverlening. Zowel bij de opmaak van het plan als bij de uitwerking van de maatregelen maken we gebruik van strategische netwerken en samenwerkingsverbanden met diversiteitsambtenaren, HR-professionals en leidend ambtenaren.

3. SD: De Vlaamse overheid investeert in de groei van haar personeelsleden

3.1 OD: De Vlaamse overheid voert een duurzaam loopbaanbeleid

Met ruim 29.000 personeelsleden werkzaam in bijna 50 verscheiden entiteiten is de Vlaamse overheid een grote werkgever op de Vlaamse arbeidsmarkt. Deze ruime interne arbeidsmarkt biedt verschillende loopbaanmogelijkheden voor zowel huidige personeelsleden als kandidaat-personeelsleden. Ik wil een duurzaam loopbaanbeleid voeren, dat vertrekt vanuit de idee dat (nieuw) talent niet enkel kiest voor een specifieke functie bij een welbepaalde entiteit, maar voor een loopbaan binnen de Vlaamse overheid. Het is mijn ambitie om de personeelsmobiliteit binnen de Vlaamse overheid te stimuleren en zowel personeelsleden als entiteiten aan te zetten tot overheidsbreed loopbaandenken. Voor heel wat functies is er immers reeds potentieel aanwezig binnen de organisatie. Ik vraag AgO om in kaart te brengen welke bijkomende initiatieven kunnen bijdragen aan de mobiliteit van personeelsleden (zie ook OD 3.2).

Vanuit de idee dat leidinggevenden een voorbeeldfunctie vervullen, maak ik werk van een verhoogde mobiliteit in het top- en middenkader. Die verhoogde mobiliteit kan bijdragen aan overheidsbreed loopbaandenken en het doorbreken van de verkokering in de administratie.

Een duurzaam personeelsbeleid is ook leeftijds- en levensfasebewust. De toenemende vergrijzing van ons personeelsbestand is merkbaar en daarnaast is er ook een zichtbare link tussen leeftijd en handicap of chronische ziekte: naarmate mensen ouder worden, ervaren ze vaker (ernstige) hinder omwille van ziekte, handicap of chronische ziekte. Ook privéomstandigheden, zoals een wijzigende gezinssamenstelling of het opnemen van een zorgtaak kunnen een impact hebben op de draagkracht van een personeelslid. Ik ambieer een beleid dat een goede afstemming tussen iemands levensfase en functie mogelijk maakt en de competenties van personeelsleden doorheen hun loopbaan benut en ontwikkelt.

Ik wil daarnaast drempels wegwerken voor entiteiten om personeelsleden met een handicap, met inbegrip van een chronische ziekte, te werk te stellen. Tewerkstellingsondersteunende maatregelen (TOM) stellen personeelsleden met een handicap of chronische ziekte in staat om in de best mogelijke omstandigheden te werken. Het kan gaan om redelijke aanpassingen op weg naar het werk (bijvoorbeeld aangepast woon-werkverkeer met de trein), op de vaste werkplek (bijvoorbeeld aangepaste zitplaats), op de tweede werkplek (bijvoorbeeld aangepast ergonomisch materiaal) of algemene ondersteuningsmaatregelen (bijvoorbeeld gespecialiseerde jobcoaching). De Dienst Diversiteitsbeleid ondersteunt de entiteiten bij het toekennen van redelijke aanpassingen. Verder onderzoek ik of het systeem van individueel maatwerk een aanvulling kan bieden op de reeds bestaande TOM-werking. Individueel maatwerk biedt financiële ondersteuning bij de aanwerving en tewerkstelling van mensen met een erkende arbeidsbeperking.

3.2 OD: De Vlaamse overheid ontplooit zich tot een lerende organisatie

Investeren in de ontwikkeling van onze personeelsleden is noodzakelijk om een kwaliteitsvolle en efficiënte dienstverlening aan burgers, bedrijven en organisaties te blijven verzekeren. De Vlaamse overheid heeft voldoende interne expertise nodig om haar kerntaken goed uit te voeren en om extern ingewonnen kennis te kunnen borgen. Ik blijf daarom inzetten op levenslang leren op de werkplek. Om

dit te realiseren, wil ik de leercultuur stimuleren in de entiteiten en zo ook de leerbereidheid bij ieder personeelslid, ongeacht diens leeftijd of opleidingsniveau.

Als onderdeel van deze leercultuur wil ik de participatie aan VTO-activiteiten binnen de Vlaamse overheid verder verhogen. Ik zet hiervoor onder meer in op een mix van verschillende leervormen en leren tijdens het werkproces. De komende regeerperiode wil ik in het bijzonder inzetten op opleidingsinitiatieven die focussen op digitale vaardigheden en datageletterdheid, in samenwerking met Digitaal Vlaanderen. Door toenemende automatisering, digitalisering en de snelle opkomst van toepassingen op basis van artificiële intelligentie verandert de inhoud van functies voortdurend en hiervoor moeten onze personeelsleden over de juiste sleutelcompetenties beschikken.

Deze sleutelcompetenties zijn ook noodzakelijk om personeelsleden duurzaam inzetbaar te houden, zowel in hun eigen functie als ruimer binnen de Vlaamse overheid. Ik wil ervoor zorgen dat de vaardigheden van onze (kandidaat-) personeelsleden voldoende toekomstbestendig zijn en afgestemd zijn op mogelijke loopbaanwendingen binnen de Vlaamse overheid. Het competentieboek van de Vlaamse overheid omvat een omschrijving van vereiste gedragscompetenties (bv. samenwerken). Het competentieboek fungeert als leidraad in het selectie- en vormingsbeleid van de Vlaamse overheid. Ik evalueer of de opgenomen competenties nog voldoende toekomstbestendig zijn, en zal indien nodig het competentieboek bijwerken.

Investeren in groei en ontwikkeling biedt personeelsleden ook meer loopbaanmogelijkheden binnen de ruime Vlaamse overheid en komt dus de personeelsmobiliteit ten goede. Dit kan nog worden versterkt door een opleidingsaanbod te voorzien dat is afgestemd op de verschillende doorstroommogelijkheden binnen de Vlaamse overheid en de personeelsbehoeften van de entiteiten. Daardoor vergroot ik het vacaturebereik van een personeelslid. Ik maak ook de loopbaanmogelijkheden over entiteiten heen meer zichtbaar. Aanvullend zal AgO entiteiten samenbrengen rond gemeenschappelijke vormingsbehoeften.

Naast voldoende opleidingskansen voor onze personeelsleden zet ik ook in op mentorschap. Hierbij is er ruimte in het takenpakket van meer ervaren werknemers en startende collega's om hun kennis en expertise maximaal met elkaar te delen. Mentoring faciliteert zowel het informeel leren van collega's als kennisborging en is een onderdeel van strategische successieplanning, waarbij entiteiten kritieke functies identificeren, op verwachte uitstroom anticiperen en aan kennisbeheer doen binnen hun organisatie.

Verder zal AgO de mogelijkheid tot invoering van een scholingsbeding onderzoeken voor langlopende, betalende opleidingstrajecten. Hierbij dragen entiteiten de opleidingskost (gedeeltelijk) binnen de beschikbare vormingsbudgetten met een garantie van terugbetaling indien het personeelslid de organisatie voortijdig verlaat. Deze maatregel kadert in de opbouw van essentiële expertise binnen de overheidsdiensten en biedt kansen voor (kandidaat-)personeelsleden om zich om te scholen en zo hun loopbaan een nieuwe wending te geven.

Daarnaast blijf ik verder inzetten op de professionele ontwikkeling van leidinggevenden. Via training versterken we de leiderschapsvaardigheden van de leidinggevenden binnen de Vlaamse overheid, wat vervolgens een positieve impact heeft op de prestaties en het welbevinden binnen hun team. Ik stimuleer ook een meer diverse instroom in leidinggevende functies.

Omwille van hun sleutelpositie in de organisatie, zal AgO het reeds bestaande aanbod voor leidinggevenden uit het top- en middenkader verder uitbreiden. Om informeel leren voor deze groep van leidinggevenden te faciliteren, zal AgO het netwerkevent voor top- en middenkader continueren. Aanvullend zet ik in op mentoring in het top- en middenkader. Verder wordt ook de ruimere groep van

leidinggeevenden ondersteund door een uitgebreid aanbod van ontwikkelinitiatieven. Een nadrukkelijk doel van deze trainingstrajecten en netwerkmomenten is het stimuleren van overheidsbreed denken en het doorbreken van de verkokering in de overheid. Om dit verder te verankeren stuur ik ook het prestatie management voor het top- en middenkader bij, waarbij de focus meer op managementvaardigheden, beleidsinzichten en samenwerking komt te liggen. Inhoudelijke expertise blijft ook belangrijk. Hieraan worden concrete en meetbare doelstellingen gekoppeld die jaarlijks worden geëvalueerd. Ik vind het belangrijk dat een van deze doelstellingen betrekking heeft op het installeren van een evaluatiecultuur in hun administratie. Tot slot zal AgO het evaluatieproces voor het topkader optimaliseren met oog op een lichter en objectiever proces, en meer focus op het overheidsbrede verhaal. De Vlaamse overheid investeert in een goede en structurele dialoog met het topkader.

3.3 OD: De Vlaamse overheid werkt aan het welzijn van haar personeelsleden

De Vlaamse overheid zet volop in op werkbaar werk en een preventief welzijnsbeleid, met aandacht voor werkplezier en voldoende leerkanalen. Zo kunnen personeelsleden langer op een gezonde en gemotiveerde manier aan de slag blijven.

Binnen een preventief beleid staat het bespreekbaar maken van problemen die mede de oorzaak kunnen zijn van ziekteafwezigheid centraal. Dialoog is de basis en ook de eerste stap bij het zoeken naar mogelijke oplossingen. Dit kan alleen op basis van onderling vertrouwen en wederzijds respect. Werken aan psychologische veiligheid staat bijgevolg centraal. Het is voor alle personeelsleden, los van rol en functie, belangrijk om dagelijks te werken aan voldoende verbondenheid en sociale cohesie tussen collega's. Ook bij hybride werken is het noodzakelijk dat collega's elkaar fysiek blijven ontmoeten en samenwerken. AgO houdt hieromtrent de vinger aan de pols bij HR business partners (HRBP's) om accuraat in te kunnen spelen op ondersteuningsnoden, en werkt hiervoor samen met Het Facilitair Bedrijf om de inrichting optimaal aan te passen aan de noden voor verbondenheid, cohesie en welzijn.

Ik voer een actief beleid om personeelsleden met (langdurige) gezondheidsproblemen alle kansen te geven om terug te re-integreren op de werkvloer en hen zo goed mogelijk te ondersteunen om duurzaam aan het werk te blijven. Er wordt uitvoering gegeven aan de omzendbrief re-integratie. De omzendbrief benadrukt de waarde van het tijdig bespreekbaar maken van re-integratie en herstelbevorderend werk. AgO zal daarom een VO-brede tool aanbieden om re-integratietrajecten te ondersteunen. Deze tool ondersteunt terugkeercoaches bij de opvolging van hun re-integratietrajecten en helpt hen om trajecten te documenteren. Dit maakt ook een VO-brede rapportering over re-integratie mogelijk. Verder ondersteunt AgO de entiteiten in de opmaak en uitvoering van hun eigen re-integratiebeleid.

Bijkomend zal ik, in overleg met de vakorganisaties, de (resterende) verschillen tussen de statutaire en contractuele tewerkstelling maximaal wegwerken.

De Vlaamse overheid wil ook een zorgzame werkgever zijn die haar personeelsleden waardeert en beschermt. De Vlaamse Regering tolereert ten aanzien van hen geen enkele vorm van fysieke, verbale of andere agressie. AgO (Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming) ondersteunt en adviseert entiteiten op maat bij de opmaak van hun agressie- en veiligheidsbeleid en maakt werk van een uniforme meldingsprocedure en rapportering.

Om de slagkracht van de uitgewerkte welzijnsmaatregelen te vergroten, onderzoek ik hoe de preventie-eenheden van de entiteiten die aangesloten zijn bij de Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming (GDPB) efficiënter kunnen worden ingezet.. Ik streef naar een sterkere coördinatie van preventieve

acties en middelen, wat moet leiden tot een optimalere besteding van preventiemiddelen en een verhoogde effectiviteit van de welzijnsmaatregelen.

4. SD: Het Agentschap Overheidspersoneel ontzorgt haar klanten

4.1 OD: AgO maakt een prioriteit van efficiënte dienstverlening en administratieve vereenvoudiging

De Vlaamse overheid zette de afgelopen jaren belangrijke stappen in de uitwerking van een gemeenschappelijke HR-dienstverlening. HR-professionals, leidinggevend en personeelsleden kunnen rekenen op een professioneel ondersteuningsaanbod op vlak van loon- en personeelsadministratie, rekrutering en selectie, loopbaan en vorming, welzijn en diversiteit.

AgO zet daarbij in op een operationeel excellente HR-dienstverlening. Ze maken hierbij gebruik van toegankelijke HR-toepassingen met een optimale digitale ervaring die tegemoetkomen aan de behoeften van de klanten.

De administratieve lasten die personeelszaken met zich meebrengen, wil ik voor de entiteiten en personeelsleden zo beperkt mogelijk houden. Daarom vraag ik AgO om een analyse uit te voeren van mogelijke optimalisaties doorheen de ganse HR-keten. Onder meer opportuniteiten inzake procesoptimalisatie, verdere automatisering van bestaande systemen en dienstverlening door inzet van de nieuwste technologieën (vb. artificiële intelligentie, RPA) en vermindering van regeldruk worden hierbij onderzocht. Een snellere doorlooptijd van onder meer het rekruteringsproces is hierbij een aandachtspunt.

Ik geloof ook sterk in de meerwaarde die het gebruik van data ons kan bieden om onze huidige dienstverlening te verbeteren, nieuwe dienstverlening te ontwikkelen en betere besluitvorming te bevorderen. Ik zet daarom in op een hogere maturiteit op vlak van datamanagement om data-gedreven dienstverlening en beleidsvoering mogelijk te maken.

Ik bewaak dat de uitvoering hiervan in lijn is met het overkoepelende beleid van de Vlaamse overheid rond digitale dienstverlening en heb hierbij in het bijzonder aandacht voor informatieveiligheid, digitale toegankelijkheid en e-inclusie.

Verder blijf ik streven naar een uitbreiding van het aantal aangesloten entiteiten bij het Vlaams Pensioenfonds via vrijwillige aansluitingen. Met de uitbreiding van het toepassingsgebied van het Vlaams Pensioenfonds kunnen schaalvoordelen gecreëerd worden, zodat de beheerskosten voor de diensten van de Vlaamse overheid beperkt kunnen worden.

4.2 OD: AgO bouwt de dienstverlening organisatieontwikkeling uit

Een dienstverleningsaanbod rond organisatieontwikkeling binnen de Vlaamse overheid is noodzakelijk zodat entiteiten hun interne organisatie mee kunnen laten evolueren met de veranderende beleids- en operationele context waarin zij functioneren. Zo kunnen entiteiten hun eigen dienstverlening en interne organisatie efficiënter en wendbaarder maken, rekening houdend met de specifieke rol en positie waarin zij zitten.

Entiteiten met organisatievraagstukken hebben nood aan ondersteuning op vlak van strategie, structuur, cultuur, mensen en leiderschap. Verandermanagement vormt de rode draad doorheen deze verschillende topics. Ook een entiteitseigen risicomangement staat centraal. Een organisatieontwikkelingsaanpak wordt gekenmerkt door het doelbewust kiezen en prioriteren van initiatieven die noodzakelijk zijn om de organisatie in de juiste richting te bewegen.

Dergelijke opdrachten zijn vaak tijdrovend voor de HR-professional in de entiteit en vragen om expertise. Ik vind het belangrijk dat deze expertise aanwezig is

binnen de Vlaamse overheid. Het is mijn ambitie om hiervoor de nodige capaciteit bij elkaar te brengen bij AgO, om als ondersteunende partner de entiteiten van de Vlaamse overheid te ondersteunen bij hun organisatievraagstukken en zo de kennis en expertise rond organisatieontwikkeling binnen de entiteiten zelf te versterken. Zo kan AgO de initiatieven die entiteiten nemen om hun organisatiematuriteit te verhogen, ondersteunen. Hierdoor kunnen entiteiten op een meer gerichte wijze een beroep doen op externe capaciteit.

4.3 OD: AgO versterkt de relatie met zijn klanten

Klantensturing is cruciaal voor een ondersteunende dienstverlener. Via een korte lijn met de klanten en structureel klantenoverleg kan AgO snel anticiperen op wijzigende behoeften. Als ondersteunende partner in het HR-netwerkmodel van de Vlaamse overheid wil AgO ook de HR-professionals samenbrengen in lerende netwerken. AgO zet deze netwerken op en voedt ze inhoudelijk. In de HR-telefonetwerken en OO-netwerken is er ruimte om te informeren en inspireren, kunnen klantenbehoeften gedetecteerd worden en capteert AgO feedback. Op die manier kan AgO de HRBP's versterken in hun rol als strategische HR-partner van het topkader. Daarnaast kan AgO een advies, standpunt of beslissing vragen aan de Strategische Stuurgroep HR-dienstverlening- en systemen en het Strategisch HR-platform. Zo kunnen klanten rechtstreeks mee vorm geven aan de gemeenschappelijke HR-dienstverlening en beleidsvoorbereiding.

VI. OVERHEIDSOPDRACHTEN

1. SD: Het Facilitair Bedrijf wil het kenniscentrum overheidsopdrachten zijn voor de Vlaamse overheid. Daarenboven wil het de enige aankoopcentrale voor gangbare en gebruikelijke goederen en diensten zijn en zorgen voor een centraal gecoördineerd aankoopbeleid

Het Facilitair Bedrijf ondersteunt de entiteiten van de Vlaamse overheid bij het plaatsen van overheidsopdrachten die juridisch sluitend zijn, gunstige voorwaarden afdwingen op de economische markten en het beleid inzake overheidsopdrachten ondersteunen. Voor gangbare en gebruikelijke goederen en diensten versterkt Het Facilitair Bedrijf zich verder als enige aankoopcentrale, maar ook voor andere aankoopprojecten vraag ik Het Facilitair Bedrijf om zich als partner van de entiteiten van de Vlaamse overheid op te stellen, hetzij als projectleider van aankoopprojecten, hetzij in een adviserende rol.

- 1.1 OD: Het Facilitair Bedrijf onderzoekt voor welke noden het portfolio van gangbare en gebruikelijke goederen en diensten verder wordt uitgebreid, zodat entiteiten steeds optimaal worden ondersteund in hun werking. Het Facilitair Bedrijf past haar portfolio hierop aan.

Ik vraag aan Het Facilitair Bedrijf om te onderzoeken op welke manier entiteiten in hun werking optimaal kunnen worden ondersteund door het portfolio van de enige aankoopcentrale voor gangbare en gebruikelijke goederen en diensten uit te breiden. Zo kan Het Facilitair Bedrijf als enige aankoopcentrale organisatiebreed zoeken naar opportuniteiten waarbij een overkoepelende raamovereenkomst de organisatie efficiëntiewinsten of marktvoordelen oplevert. Het toepassingsgebied van de raamovereenkomsten zal meer dynamisch worden uitgewerkt, zodat vlotter efficiëntiewinsten kunnen worden behaald, van marktopportuniteiten kan worden genoten of een sterke prijs-kwaliteitsverhouding kan worden gerealiseerd.

Daarnaast zal worden ingezet op KMO-vriendelijke, meer innovatieve en duurzame raamovereenkomsten. Bij de aankoop van voeding wordt rekening gehouden met de kenmerken van de opdracht en van de markt, de economische en operationele efficiëntie en de kwaliteitsgaranties bij de uitvoering van de opdrachten. Er wordt voornamelijk ingezet op lokale en waar mogelijk op biologische producten.

Ik onderzoek ook of, vanuit het oogpunt van weerbaarheid en in samenspraak met het CCVO (Crisiscentrum van de Vlaamse overheid) er ook een overheidsbrede ondersteuning op vlak van overheidsopdrachten nuttig is inzake 'Preparedness-by-design' (snelle actie ifv crisisrespons) en gevaar voor kritieke processen/kritieke infrastructuur.

De aankoopcentrale biedt bij de plaatsing van raamovereenkomsten mogelijkheden aan de sociale economie om haar troeven uit te spelen en te valoriseren, in het bijzonder in die sectoren waar de sociale economie sterk staat.

- 1.2 OD: Het Facilitair Bedrijf bouwt de adviesverlening rond overheidsopdrachten uit, zodat entiteiten zowel met juridisch als economisch advies professioneel worden ondersteund.

Het Facilitair Bedrijf versterkt zijn bestaande dienstverlening rond advies overheidsopdrachten. De dienstverlening focust vandaag voornamelijk op juridisch advies. Aangezien het in de markt plaatsen van overheidsopdrachten zowel een juridische als economische component heeft, organiseert Het Facilitair Bedrijf zich om beide componenten in haar dienstverlening aan te reiken. Zo kan ik de entiteiten ondersteunen met een nog professionelere dienstverlening.

- 1.3 OD: Het Facilitair Bedrijf werkt een betalend aanbod voor entiteitspecifieke overheidsopdrachten uit, zodat de entiteiten van de Vlaamse overheid op Het Facilitair Bedrijf een beroep kunnen doen voor overheidsopdrachten die niet over gangbare en gebruikelijke goederen en diensten zijn.

Om entiteiten te ondersteunen stelt Het Facilitair Bedrijf raamovereenkomsten op voor gangbare en gebruikelijke goederen en diensten. Entiteiten van de Vlaamse overheid kunnen hier kosteloos van afnemen. Voor overheidsopdrachten die niet tot het gebruikelijke portfolio van de aankoopcentrale horen, biedt Het Facilitair Bedrijf vandaag ook aan de entiteiten van de Vlaamse overheid kosteloos juridische advies aan.

Omdat ik merk dat dit aanbod de noden overstijgt, vraag ik aan Het Facilitair Bedrijf om een kostendekkend aanbod te creëren om entiteiten te ondersteunen bij hun entiteitspecifieke overheidsopdrachten. Door maatwerkondersteuning aan te bieden aan entiteiten met minder ervaring op gebied van overheidsopdrachten en het projectleiderschap over te nemen, kunnen economische, juridische en inhoudelijke verwachtingen beter op elkaar afgestemd worden. Op die manier zullen vraag en aanbod beter op elkaar aansluiten, zullen de middelen van de overheid efficiënter kunnen worden besteed en zal de opvolging van de contractuitvoering door de verschillende entiteiten met meer zekerheid kunnen gebeuren.

- 1.4 OD: Om de lokale besturen een portfolio van raamovereenkomsten aan te bieden waarop ze kunnen vertrouwen voor hun werking, stelt Het Facilitair Bedrijf gedurende de regeerperiode meer raamovereenkomsten structureel open voor lokale besturen, bepaalde instellingen met publieke taak en overheidsondernemingen.

Ik wil de lokale besturen in hun werking ondersteunen. Om dit te realiseren wil ik meer raamovereenkomsten van de aankoopcentrale structureel openstellen voor lokale besturen, bepaalde instellingen met publieke taak en overheidsondernemingen. Ik laat mijn administratie onderzoeken waar de nood zit bij de lokale besturen en welke raamovereenkomsten meer structureel moeten worden opgezet.

Het brengt met zich mee dat de aankoopcentrale investeert in bijkomend personeel. Om de investering haalbaar te maken vraag ik aan Het Facilitair Bedrijf om een kostendekkende vergoeding uit te werken voor lokale besturen, bepaalde instellingen met een publieke taak en overheidsondernemingen om af te nemen van de raamovereenkomsten van de aankoopcentrale van Het Facilitair Bedrijf. Hierdoor zorg ik voor efficiëntiewinst voor de lokale besturen.

- 1.5 OD: Het Facilitair Bedrijf neemt de coördinerende rol in het aankoopbeleid en de werking rond maatschappelijke verantwoorde overheidsopdrachten op zich

Het Facilitair Bedrijf neemt een coördinerende rol op zich in het beleid rond overheidsopdrachten en zorgt voor afstemming tussen de acties en diensten die diverse beleidsdomeinen aanbieden. De verschillende partners dragen samen bij tot de doorvertaling van het beleid overheidsopdrachten o.a. door advies op maat, instrumenten en kennisdeling.

Daarbij participeert Het Facilitair Bedrijf in diverse projecten m.b.t. maatschappelijk verantwoorde overheidsopdrachten (MVOO) om de ambities op dit vlak naar een steeds hoger niveau te tillen. De MVOO-criteriatool bundelt nu reeds criteria voor maatschappelijk verantwoorde overheidsopdrachten. Ik vraag om deze tool verder te actualiseren en uit te breiden, onder meer voor de productgroep voeding.

Ik verzoek Het Facilitair Bedrijf om de verdere uitrol van de CO₂-Prestatieladder te ondersteunen. Door het gunningsvoordeel inzake CO₂-ambitie gradueel in meer overheidsopdrachten op te nemen reduceren we de klimaatimpact van de werven van de Vlaamse overheid. Tegelijkertijd wordt de markt gestimuleerd om de uitstoot van broeikasgassen bij de uitvoering van hun activiteiten structureel en sectorbreed terug te dringen.

Ik vraag aan Het Facilitair Bedrijf om instrumenten te voorzien en initiatieven te nemen om de participatie van KMO's aan overheidsopdrachten verder aan te moedigen.

Ik zet in op de inschakeling van de sociale economie bij overheidsopdrachten. Hiertoe bied ik instrumenten aan zodat aanbesteders de opportuniteiten die zich aandienen maximaal kunnen benutten. Op deze manier ondersteun ik o.m. de lokale besturen, die heel wat opdrachten plaatsen die omwille van hun beperktere omvang, lokale uitvoering en aard van de prestaties interessant kunnen zijn voor de sociale economie.

Ik vraag om te onderzoeken op welke manier bedrijven kunnen worden geëvalueerd over de uitvoering van een overheidsopdracht, om deze te kunnen uitsluiten van deelname aan volgende overheidsopdrachten indien ze in het verleden onvoldoende presteerden.

VII. AUDIT VLAAMSE OVERHEID

Ik wil inzetten op een efficiënte en slagkrachtige Vlaamse en lokale overheid. Ik streef naar een verdere professionalisering van de lokale besturen. Om deze ambities te ondersteunen, is een onafhankelijk, objectief en bekwaam auditagentschap een belangrijke actor. De vorige Vlaamse Regeringen hebben steeds bewaakt dat Audit Vlaanderen op een onafhankelijke wijze kon functioneren binnen de Vlaamse administratie en de lokale besturen. Ik hecht hier ook veel belang aan.

Audit Vlaanderen ondersteunt lokale besturen en de Vlaamse administratie bij de beheersing van financiële, wettelijke en organisatorische risico's. Naast reguliere audits voert het agentschap ook forensische audits uit in geval van mogelijke onregelmatigheden.

Als centrale auditfunctie voor de verschillende overheden in Vlaanderen heeft het agentschap een bijzondere positionering en rol om over entiteiten en bestuurslagen heen te kijken. Dit sluit aan bij de ambities van de Vlaamse Regering om de bestuurlijke werking van het geheel van de overheden in Vlaanderen te optimaliseren en mogelijke verkokering weg te werken. Op die manier willen we dat sterk functionerende overheidsorganisaties het maatschappelijk vertrouwen in de goede werking van de overheid versterkt.

Als bevoegd minister zie ik toe dat de auditcomités van Audit Vlaanderen op onafhankelijke wijze de doelstellingen van de organisatie verder vastleggen en opvolgen. Ik volg de werking van Audit Vlaanderen nauw op en zal actiesignalen voor het beleid oppikken en mee helpen verspreiden. Per slot van rekening komt uit de audits vaak informatie die nuttig is in de evaluatie en bijsturing van het beleid van de domeinen waar de ministers van de Vlaamse Regering en ikzelf voor bevoegd zijn.

Om de impact van het werk te meten, voorziet Audit Vlaanderen in de formulering van indicatoren, zoals de evolutie van de realisatiegraad van de aanbevelingen en de evolutie van de maturiteit van het risicomanagement bij entiteiten van de Vlaamse administratie. De indicatoren worden later nog verder gespecificeerd voor de verschillende onderdelen van de auditstrategie.

1. SD: Auditstrategie en hefboomwerking

1.1 OD: Risicogedreven reguliere audits

Het grootste deel van het werk van Audit Vlaanderen gaat naar 'risicogedreven auditopdrachten'. Meer nog dan vroeger het geval was, zal Audit Vlaanderen inzetten op een integrale auditstrategie over de Vlaamse en lokale overheden heen. Met de eigenheid en specificiteit van beide werkterreinen wordt maximaal rekening gehouden in de verdere concretisering van deze strategie. Het is de ambitie om zowel de Vlaamse overheidsorganisaties en lokale besturen te versterken in hun weerbaarheid en wendbaarheid t.a.v. de belangrijkste risico's en daarbij breder te kijken dan de entiteitsgrenzen. Via deze globale benadering wil Audit Vlaanderen de beheersing en governance van de dienstverlening verstevigen over organisatorische en bestuurslagen heen. De prioriteit in de risicoanalyse en planning wordt bepaald door de belangrijkste risico's gerelateerd aan de maatschappelijke uitdagingen waarmee de overheden vandaag én in de toekomst geconfronteerd worden en risico's die impact hebben op een betrouwbare overheidswerking. Voorbeelden van dergelijke maatschappelijke en organisatorische uitdagingen zijn informatieveiligheid, digitale transformatie,

duurzame ontwikkeling, een geïntegreerd beleid en uitvoering inzake gezondheid, welzijn en gezin over bestuurslagen heen,....

Vanuit die filosofie zal een voorstel van auditplanning worden opgemaakt, waarbij aandacht besteed zal worden aan afstemming met andere controle-actoren in functie van een maximale risicoafdekking en een efficiënte inzet van auditmiddelen. Audit Vlaanderen zal hierbij eveneens de verhouding tussen middelen in eigen beheer en externe uitbesteding doordacht analyseren in functie van de gekozen strategie. De aangepaste aanpak zal beter toelaten om overheidsbrede en interbestuurlijke knelpunten te capteren, te bundelen en te signaleren. Via dit plan dragen Audit Vlaanderen en de Auditcomités bij aan de doelstelling van de Vlaamse regering om te komen tot een geïntegreerde en overheidsbrede ondersteuning vanuit de Vlaamse overheid naar de lokale besturen. Vandaag ondersteunt de Vlaamse overheid ook de lokale besturen op heel wat domeinen, maar die ondersteuning gebeurt via verschillende invalshoeken en kanalen en gaat nu nog te frequent gepaard met te veel verkokering en administratieve lasten.

1.2 OD: Een incidentgedreven aanpak van onregelmatigheden

Een moderne overheid is ook een integere overheid. Het is ontoelaatbaar dat overheidsmedewerkers zich niet houden aan regels rond integriteit en deontologie. Wanneer intentioneel (mogelijke) onregelmatigheden worden begaan, heeft Audit Vlaanderen de bevoegdheid om incidentgedreven onderzoek te voeren met het oog op waarheidsvinding. Audit Vlaanderen is -conform de klokkenluidersregeling in het Bestuursdecreet- een laagdrempelig en betrouwbaar aanspreekpunt voor melders die mogelijke onregelmatigheden wensen te signaleren. Hierbij is het agentschap het interne meldkanaal voor de Vlaamse overheid. Daarnaast zal het agentschap de mogelijkheden rond het voeren van proactieve fraude risicoanalyses verder onderzoeken.

Als minister zal ik de signalen uit forensische audits ernstig nemen. Hoewel het in eerste instantie de verantwoordelijkheid is van de betrokken organisatie om acties te ondernemen, zal ik niet aarzelen om zelf te handelen indien dit noodzakelijk is. Daarnaast zal ik de input van forensische bevindingen waar mogelijk meenemen in beleidsinitiatieven.

1.3 OD: Samenwerken en kennis delen

Omdat de afdekking die Audit Vlaanderen kan realiseren, in verhouding tot de omvang van de werkterreinen eerder beperkt is. Moet gezocht worden naar hefboomen om de doelstellingen van een beter werkende overheid te realiseren. Het unieke beeld dat Audit Vlaanderen vanuit de audits heeft op het functioneren van en de risicobeheersing bij onze overheden, laat toe om de impact van het auditwerk sterk te verbreden. Vanuit efficiëntie-oogpunt is het bovendien noodzakelijk de inspanningen van de verschillende actoren op elkaar af te stemmen.

Als minister ondersteun ik de hefboomen die Audit Vlaanderen kunnen helpen om de impact van het auditwerk te verhogen. Ik zal de resultaten uit audits meenemen in mijn beleid en mijn collega-ministers aanmoedigen om hetzelfde te doen. Via het jaarlijkse overleg van de kern van de Vlaamse Regering met de voorzitter van de auditcomités kunnen de belangrijkste overheidsbrede vaststellingen en adviezen besproken worden.

Een andere hefboom zit in de samenwerking met andere actoren om de kennis en expertise over organisatie- en risicobeheersing te versterken. Binnen mijn bevoegdheid Bestuurszaken voorzie ik om het netwerk organisatieontwikkeling te versterken en het risicomangement van de departementen en agentschappen te ondersteunen (zie OD 1.3). Ik reken op de nodige samenwerking en afstemming vanuit Audit Vlaanderen daarvoor.

Naast Audit Vlaanderen zijn er ook nog heel wat andere audit- en controleactoren actief binnen de Vlaamse administratie. Het gaat dan over andere auditdiensten geïncorporeerd binnen externe verzelfstandigde agentschappen/VRT, maar ook om diensten als het Rekenhof, het Instituut voor Bedrijfsrevisoren en de Inspectie van Financiën/Vlaamse Auditautoriteit. Als minister zal ik waar nodig de samenwerking tussen die diensten stimuleren, met respect voor de eigenheid van elke organisatie. Een goede samenwerking draagt immers bij aan een efficiënte inzet van overheidsbrede auditcapaciteit

VIII. LIJST MET AFKORTINGEN

AgO	Agentschap Overheidspersoneel
EVC	Elders Verworven Competenties
GDPB	Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming
HR	Human Resources
HRBP	Human Resources Business Partner
KMO	Kleine of middelgrote onderneming
MVOO	Maatschappelijk verantwoordelijke overheidsopdrachten
OD	Operationele doelstelling
OO	Organisatieontwikkeling
RPA	Robotic Process Automation
SD	Strategische doelstelling
STEM	Science, technology, engineering, mathematics
TOM	Tewerkstellingsondersteunende maatregelen
VO	Vlaamse overheid
VRT	Vlaamse Radio- en Televisieomroeporganisatie
VTO	Vorming, training en opleiding

IX. OVERZICHT BELEIDS- EN REGELGEVINGSINITIATIEVEN

Actualisatie beleidskader personeelsplanning

Status van het initiatief: in voorbereiding

Strategische doelstelling:

1. De Vlaamse overheid is een efficiënte, integere en performante organisatie

Opmaak beleidskader integriteitsbeleid

Status van het initiatief: in voorbereiding

Strategische doelstelling:

1. De Vlaamse overheid is een efficiënte, integere en performante organisatie

Wijziging Vlaams Personeelsstatuut

Status van het initiatief: in voorbereiding

Strategische doelstelling:

2. De Vlaamse overheid is een aantrekkelijke werkgever voor talent
3. De Vlaamse overheid investeert in de groei van haar personeelsleden

Opmaak Strategisch Gelijkekansen- en Diversiteitsplan

Status van het initiatief: in voorbereiding

Strategische doelstelling:

2. De Vlaamse overheid is een aantrekkelijke werkgever voor talent