



# **ACTIVITEITENVERSLAG**

**AFDELING  
HOGESCHOLEN**

**1995 – 2004**



## **COLOFON**

**Samenstelling:**

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap  
Afdeling Hogescholen

**Verantwoordelijke uitgever:**

Wim Leybaert, afdelingshoofd  
Afdeling Hogescholen  
Hendrik Consciencegebouw – Toren A – 6<sup>de</sup> verdieping  
Koning Albert II-laan 15  
1210 BRUSSEL

**Oplage:**

200

**Depotnummer:**

D/2004/3241/345

# Inhoudstafel

<b>Voorwoord</b> .....	<b>7</b>
<b>Inleiding</b> .....	<b>8</b>
<b>1. De afdeling hogescholen</b> .....	<b>11</b>
1.1. ORGANISATIE.....	11
1.2. COMMUNICATIE EN INFORMATIEKANALEN.....	12
1.2.1. Informatieverstrekking.....	12
1.2.2. Publicaties.....	12
1.2.2.1. Brochures.....	12
1.2.2.2. Rapport Hoger Onderwijs.....	12
1.2.2.3. Statistische gegevens.....	12
1.2.2.4. Nieuwsbrieven.....	13
1.2.2.5. Andere.....	13
1.2.3. Website afdeling hogescholen.....	13
1.3. E-GOVERNMENT EN VEREENVOUDIGING.....	15
1.3.1. Postbus.....	15
1.3.2. Decretale initiatieven: hertekening hoger onderwijslandschap.....	17
1.3.3. Procedures en formulieren.....	17
1.3.3.1. Formulieren.....	17
1.3.3.2. Procedures.....	18
1.3.3.3. Elektronische personeelsdossier (EPD).....	18
<b>2. De dienstverlening van de afdeling hogescholen</b> .....	<b>21</b>
2.1. MISSIE VAN DE AFDELING HOGESCHOLEN.....	21
2.2. TAKENPAKKET VAN DE AFDELING HOGESCHOLEN.....	22
2.3. FINANCIERING.....	23
2.3.1. Dienstverleningspakket.....	23
2.3.2. Outcome.....	24
2.3.2.1. De financiering van de Vlaamse hogescholen.....	24
2.3.2.1.1. Evolutie van de hogescholenenveloppe.....	25
2.3.2.1.2. Samenstelling van de werkingsuitkeringen.....	26
2.3.2.2. Financiering sociale voorzieningen.....	27
2.3.2.3. TBS 55+/58+.....	27
2.3.2.4. Projectmatig Wetenschappelijk onderzoek.....	27
2.3.2.5. Beheersovereenkomsten.....	27
2.4. REGELGEVING.....	28
2.4.1. Dienstverleningspakket.....	28
2.4.2. Outcome.....	29
2.4.2.1. Decreten.....	29
2.4.2.2. Besluiten van de Vlaamse Regering.....	30
2.5. GEGEVENSBEHEER.....	33
2.5.1. Dienstverleningspakket.....	33
2.5.2. Outcome.....	34
2.5.2.1. Databank tertiair onderwijs (DTO).....	34
2.5.2.2. Andere beleidsrelevante gegevens.....	38
2.5.2.3. Van het hogescholendecreet naar de BAMA-structuur.....	38
2.6. PERSONEEL.....	40
2.6.1. Dienstverleningspakketten.....	40
2.6.1.1. Betalingen.....	40
2.6.1.2. Infoverstreking.....	41
2.6.2. Outcome.....	42
2.6.2.1. Personeelsaantallen.....	42
2.6.2.2. TBS-55+/58+ cijfers en pensioendossiers.....	43
2.6.2.3. Inputmeting.....	44
2.7. INTERNATIONALISERING.....	46
2.7.1. Dienstverleningspakketten.....	46
2.7.2. Outcome.....	46
2.8. CONTROLE.....	48

<b>3. De middelen van de afdeling.....</b>	<b>49</b>
3.1. PERSONEEL VAN DE AFDELING.....	49
3.1.1. Aantallen en geslacht.....	49
3.1.2. Leeftijd van de personeelsleden.....	50
3.1.3. Niveaus.....	51
3.2. FINANCIËN.....	52
<b>4. Kwaliteitszorginitiatieven .....</b>	<b>53</b>
4.1. INLEIDING.....	53
4.2. EFQM.....	54
4.2.1. Pilootproject in de afdeling.....	54
4.2.2. Belangrijkste realisaties.....	54
4.3. CAF.....	55
4.3.1. Verdere uitbouw van de kwaliteitszorg.....	55
4.3.2. Belangrijkste realisaties.....	55
4.4. TWEDE CONFERENTIE OVER DE KWALITEIT VAN OVERHEIDSDIENSTEN IN BELGIË.....	56
4.5. BSC.....	57
4.5.1. Kwaliteitscontroles.....	57
4.5.2. Belangrijkste realisaties.....	57
4.6. INTERNE AUDIT .....	59
4.6.1. Opvolging van de werking .....	59
4.6.2. Belangrijkste realisaties.....	59
4.7. KLANTENTEVREDENHEIDSONDERZOEK.....	61
4.7.1. Gegevensbeheer.....	61
4.7.2. Personeel.....	62
4.7.3. Financiering.....	62
4.7.4. Website.....	63
4.7.5. Belangrijkste realisaties.....	63
<b>5. Slot.....</b>	<b>64</b>



## Lijst van gebruikte afbeeldingen

Afbeelding 1	Aantal bezoekers website hoger onderwijs.....	14
Afbeelding 2	Aantal vragen per dienstverleningspakket 2004 .....	15
Afbeelding 3	Totaal aantal vragen in de postbus 2003 - 2004.....	15
Afbeelding 4	Verzonden mededelingen via de postbus (tot 17/11/04).....	16
Afbeelding 5	Verdeling hogescholenenveloppe.....	24
Afbeelding 6	Evolutie van de hogescholenenveloppe (in EURO).....	25
Afbeelding 7	Middelen omvorming BAMA / innovatie / flexibilisering.....	26
Afbeelding 8	Middelen academisering.....	26
Afbeelding 9	Samenstelling van de werkingsuitkeringen.....	26
Afbeelding 10	Subsidiëring wetenschappelijk onderzoek.....	27
Afbeelding 11	Evolutie van het aantal studenten in de basisopleidingen: per cyclus en per studiegebied – Hoofdinschrijvingen.....	34
Afbeelding 12	Evolutie studentenaantallen.....	35
Afbeelding 13	Evolutie studenten 1-cyclus .....	35
Afbeelding 14	Evolutie studenten 2-cycli.....	35
Afbeelding 15	Evolutie van het aantal financierbare studenten.....	36
Afbeelding 16	Evolutie van het aantal generatiestudenten.....	36
Afbeelding 17	Evolutie van het aantal uitgereikte diploma's per cyclus .....	37
Afbeelding 18	Overzicht omvorming naar de BAMA-structuur.....	39
Afbeelding 19	Aantal BAMA-opleidingen in het hogescholenonderwijs in Vlaanderen.....	39
Afbeelding 20	Personeelsaantallen .....	42
Afbeelding 21	Totaal overzicht van FTE's.....	43
Afbeelding 22	Leeftijdspiramide .....	43
Afbeelding 23	Aantal TBS 55+/58+ dossiers .....	44
Afbeelding 24	Aantal pensioendossiers.....	44
Afbeelding 25	Spreiding formulieren.....	45
Afbeelding 26	Formulieren per maand.....	45
Afbeelding 27	SOCRATES / ERASMUS Studentenmobiliteit .....	46
Afbeelding 28	Personeel van de afdeling hogescholen.....	49
Afbeelding 29	Personeelshistoriek volgens niveau.....	50
Afbeelding 30	Leeftijdspiramide 1998 volgens niveau .....	50
Afbeelding 31	Leeftijdspiramide 2004 volgens niveau .....	51
Afbeelding 32	Personeelsleden van de afdeling naar niveau.....	51
Afbeelding 33	Uitgaven (in €) op Basisallocatie 33.1 1201 .....	52

## Lijst van gebruikte afkortingen

<b>ABG</b>	Afdeling Begroting en Gegevensbeheer
<b>ADINSA</b>	ADviesgroep INternationale SAMenwerking
<b>AHOWO</b>	Administratie hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
<b>AND</b>	Andere personeelscategorie dan OP en ATP
<b>ATP</b>	Administratief en Technisch Personeel
<b>BAMA</b>	Bachelor-Master
<b>BBB</b>	Beter Bestuurlijk Beleid
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>BST</b>	Beperkte Statistische Telling
<b>CAF</b>	Common Assessment Framework
<b>DTO</b>	Databank Tertiair Onderwijs
<b>DVP</b>	Dienstverleningspakket
<b>EFQM</b>	European Foundation of Quality Management
<b>EPD</b>	Elektronisch Personeelsdossier
<b>EVC</b>	Eerder Verworven Competenties
<b>EVK</b>	Eerder Verworven Kwalificaties
<b>FOD</b>	Federale Overheidsdienst
<b>FTE</b>	Full Time Equivalent
<b>HOBU</b>	Hoger Onderwijs Buiten de Universiteit
<b>HOR</b>	Hoger Onderwijsregister
<b>IA</b>	Interne Audit
<b>IVA</b>	Intern Verzelfstandigd Agentschap
<b>KPI</b>	Kritische Prestatie-Indicator
<b>KSF</b>	Kritische Succesfactor
<b>LOAN</b>	Lerarenopleiding van Academisch Niveau
<b>NARIC</b>	National Academic Recognition Information Centre
<b>NVAO</b>	Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
<b>OP</b>	Onderwijzend Personeel
<b>PWO</b>	Projectmatig Wetenschappelijk Onderzoek
<b>SISO</b>	Schema voor de Indeling van de Systematische catalogus in Openbare bibliotheken
<b>SOVO</b>	Sociale Voorzieningen
<b>TBS</b>	Terbeschikkingstelling
<b>VAMOS</b>	Vlaanderen Aantrekkelijker Maken, Oogpunt Studenten- en docentenmobiliteit
<b>VLHORA</b>	Vlaamse Hogescholenraad
<b>VLIR</b>	Vlaamse Interuniversitaire Raad
<b>VLO</b>	Voortgezette Lerarenopleiding
<b>VLOR</b>	Vlaamse Onderwijsraad
<b>VOBIS</b>	Vlaamse obstakels inzake internationale samenwerking
<b>VVS</b>	Vlaamse Vereniging van studenten

## Voorwoord

**Systematische innovatie vereist  
de wil om naar veranderingen te  
kijken als een opportuniteit**

**Peter F. Drucker**

De onvoorspelbaarheid die de evolutie van het mensdom kenmerkt, maakt wezenlijk deel uit van zijn producten. Samenlevingen ontwikkelen zich, zoals thermodynamische structuren of levende systemen, voor eigen rekening en risico en niet volgens een bestaand plan. Het verloop van de evolutie wordt op een heel duidelijke wijze door het toeval bepaald, zoals ook de natuurlijke selectie niet op lange termijn plant, maar blindelings beloont wat op een bepaald moment nut heeft.

De op een bepaald ogenblik gedistilleerde waarde of gemodelleerde structuren kunnen dus nooit kracht van absolute en eeuwigdurende wet krijgen, en nog veel minder de toekomstige evolutie ten gronde omvatten. Steeds zijn de spelregels die tot dominant beschavingsbeeld zijn bevorderd, verankerd in een historische context. Vaak zijn zij op het ogenblik dat zij onze voorkeur genieten, op microvlak reeds achterhaald. Administraties vormen op deze regel geen uitzondering.

In samenlevingen en hun afgeleide structuren zijn er twee soorten goed en kwaad die meespelen. Iedere cultuur heeft zijn eigen patroon van statisch goede zaken die worden afgeleid van vastomschreven wetten en de tradities en waarden die daaraan ten grondslag liggen. Dit patroon van het statisch goede is de wezenlijke structuur van de samenleving zelf en bepaalt deze ook.

Maar daarnaast is er volgens Robert Pirsig het dynamisch goede, los van iedere cultuur, dat niet kan worden bevat door enig stelsel van voorschriften, maar dat voortdurend opnieuw moet worden ontdekt, naarmate een samenleving zich ontwikkelt.

Het is deze dynamische kwaliteit die A.N. Whitehead voor ogen had toen hij schreef dat de mensheid wordt voortgedreven door een vaag besef van dingen, dat te obscuur is voor de bestaande taal. Het is de pre-intellectuele snijkant van de werkelijkheid, de bron van alle dingen, volmaakt eenvoudig en altijd nieuw.

De statische kwaliteit ontstaat in het kielzog van de dynamische. Zij is oud en complex, en omvat altijd een element van herinnering. Statische kwaliteit is het patroon van vastgelegde waarden en waarde-objecten dat men weeft op een ogenblik dat de dynamische kwaliteit zich heeft veruitwendigd.

Dynamische kwaliteit is de bruisende, interactieve stuwung die zich op welbepaalde ogenblikken in de geschiedenis voordoet; statische kwaliteit is de consolidatie van deze inzichten tot het ogenblik dat de dynamische kwaliteit de evolutie opnieuw verder stuurt.

De afdeling hogescholen maakt geen uitzondering op dit algemene principe en bevindt zich op dit ogenblik in een situatie van ongekende dynamische expressie. Het statische ambtelijke patroon, een erfenis uit de periode dat onderwijs nog een nationaal departement was, barst voor de tweede maal gedurende een decennium uit de voegen. Wij hopen met dit activiteitenverslag aan te tonen dat de afdeling hogescholen met een nieuwe ambtenarenethiek en een nieuwe ambtelijke stijl, gedomineerd door klantgerichtheid en nieuwe beheersprincipes, deze uitdaging effectief en efficiënt is aangegaan.

Wim Leybaert  
Afdelingshoofd

## Inleiding

Het voorbije decennium was voor het hoger onderwijs een tijdperk van wezenlijke hervormingen. In deze periode kunnen twee mijlpalen onderscheiden worden: enerzijds het decreet van 13 juli 1994 betreffende de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap (het hogescholendecreet) en anderzijds het decreet van 4 april 2003 betreffende de herstructurering van het hoger onderwijs in Vlaanderen (het structuurdecreet) en de vervolgdecreten in 2004. De hervormingen hadden niet alleen een impact op het hoger onderwijsveld. Zij vergden ook van de overheid het hertekenen van structuur en werking van de eigen organisatie overeenkomstig de krijtlijnen van het hervormde hoger onderwijslandschap.

### Het hogescholendecreet van 13 juli 1994

Sinds 1970 kende Vlaanderen een ternair hoger onderwijsstelsel:

- het universitair onderwijs
- het hoger onderwijs van het lange type
- het hoger onderwijs van het korte type.

Het hoger onderwijs van het lange type en van het korte type werden gezamenlijk het hoger onderwijs buiten de universiteit (HOBU) genoemd.

In de jaren tachtig groeide een tweevoudig besef: een besef dat men niet alles in detaillistische centrale regelgeving kon blijven voorzien en een besef dat de beschikbare financiële middelen niet konden blijven groeien. Deregulering werd nagestreefd en budgetbeheersing werd ingevoerd. Dit alles resulteerde begin de jaren '90 van de vorige eeuw in de decreten met betrekking tot het hoger onderwijs: het decreet van 12 juni 1991 betreffende de universiteiten in de Vlaamse Gemeenschap en het decreet van 13 juli 1994 betreffende de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap.

Het decreet van 13 juli 1994 betreffende de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap hervormde het landschap van het hoger onderwijs buiten de universiteit in de Vlaamse Gemeenschap grondig. De hoofddoelstelling van de overheid was daarbij: een betaalbaar kwaliteitsvol hoger onderwijs in Vlaanderen mogelijk maken. Naast de creatie van de constructie “hogescholen”, die alle vormen van het vroegere HOBU omvat, en een ernstige aanzet tot harmonisering van de regelgeving voor het hele hoger onderwijs, was deze hervorming gestoeld op vier wezenlijke pijlers:

➤ De nieuwe relatie overheid – onderwijsveld

Het decreet van 13 juli 1994 betreffende de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap herdefinieerde de taak van de overheid en de hogescholen. Het bood een nieuw en operationeel kader waarbinnen het hoger onderwijs buiten de universiteit zich dynamisch kon ontplooiën en bevrijden van de traditionele bevoogding door de overheid. Hierdoor vergrootte de verantwoordelijkheid van de instellingen. Dit betekende in concreto een nieuwe beleidsfilosofie: een filosofie gestoeld op een totaal nieuwe verhouding tussen de overheid en het onderwijsveld, waarbij de overheid van een centralistische detailregulering overstapte naar algemene kaderwetten, gecombineerd met kwaliteitsbewaking en controle achteraf.

➤ Een nieuwe rechtspositieregeling voor het personeel

De regelgeving betreft enkel nog kaderbepalingen inzake onder meer personeelsformatie, werving, benoeming, lonen, ambten en diplomaveristen. De hogescholen genieten, binnen dit kader, de volledige autonomie inzake hun personeelsbeleid.

➤ Een nieuw financieringssysteem

Vóór 1994 was het hoger onderwijs buiten de universiteit sterk versnipperd. Dit stond kwaliteit op lange termijn in de weg. De overheid stond voor de keuze: ofwel kwaliteit leveren tegen onbetaalbare prijzen, ofwel non-kwaliteit op veel plaatsen leveren tegen betaalbare prijzen. De overheid kon daarenboven niet telkens opnieuw wezenlijke verhogingen van de kredieten in de wacht slepen. Daarom werd de notie “betaalbare kwaliteit” ingevoerd. Betaalbare kwaliteit impliceert budgetbeheersing via een gesloten financieringssysteem. De hogescholen worden gefinancierd op basis van diverse criteria waaraan de hogescholen, hun opleidingen en studenten moeten voldoen. Het financieringsbedrag is bedoeld zowel voor personeelskosten als voor werkingskosten. Omwille van de continuïteit en de specificiteit blijft de overheid de salarissen centraal uitbetalen. Financiële verantwoordelijkheid noopt tot efficiëntie en effectiviteit bij het beheer van de hogescholen. Dit



financieringssysteem is dan ook gepaard gegaan met fusie en schaalvergroting. De schaalvergroting zorgde voor een herleiding van 162 instellingen voor hoger onderwijs in 1994 tot 22 hogescholen nu. De schaalvergroting heeft een gunstig klimaat gecreëerd voor een efficiënte en effectieve inzet van de middelen, iets wat in het vroegere versnipperde HOBU-landschap, met zijn veelal kleine instellingen, niet mogelijk was.

➤ **Een financiële controle achteraf, kwaliteitszorg en publieke verantwoording**

De hogescholen ontvangen middelen van de overheid en genieten de autonomie om dit geld te besteden volgens een begroting die ze zelf opmaken en die door de Vlaamse Regering goedgekeurd wordt. Achteraf wordt de wettelijkheid van de bestedingen gecontroleerd, evenals de financiële orthodoxie van de acties.

De Vlaamse Gemeenschap kent een éénvormig systeem van kwaliteitszorg voor het hele hoger onderwijs. Aan de ene kant moeten de instellingen permanent en op eigen initiatief waken over de kwaliteit van de door hen aangeboden opleidingen en kunnen zij op gezamenlijk initiatief werken volgens het principe van de visitatiecommissies. In deze commissies kunnen deskundigen uit het betrokken studiegebied zetelen, zowel uit binnen- als buitenland. Aan de andere kant moet de overheid de kwaliteitszorg van de instellingen evalueren en kan zij zelf op geregelde tijdstippen controles uitvoeren.

De hogescholen hebben een algemeen maatschappelijke functie: zij leiden mensen op om op een volwaardige wijze hun plaats in de maatschappij te kunnen innemen. Daarenboven bestaat het grootste gedeelte van de financiële middelen waarover de hogescholen beschikken, uit gemeenschapsgeld. Daarom wordt van de hogescholen verwacht dat zij hun activiteiten verantwoorden ten opzichte van de gemeenschap. Dit noemt men publieke verantwoording. Deze concretiseert zich in het jaarlijks opstellen van een jaarrekening en een jaarverslag.

Het hervormde hoger onderwijslandschap, en niet in het minst de veranderde relatie tussen de overheid en de hogescholen, verplichtte de administratie bevoegd voor het hoger onderwijs buiten de universiteit haar structuur en werking te hertekenen. Het 'bestuur HOBU' en het 'bestuur personeel HOBU' werden omgevormd tot de afdeling hogescholen. De eerder dirigistische bestuursattitude werd omgebogen naar een dienstverleningsattitude waar service, begeleiding en klantgerichtheid centraal staan. De afdeling hogescholen werd onderverdeeld in cellen overeenkomstig de krijtlijnen van het hervormde hoger onderwijslandschap, elk met een geëigend dienstverleningspakket.

De afdeling hogescholen was zich er vanaf haar ontstaan van bewust dat een optimale werking enkel kon gegarandeerd worden mits toetsing van de eigen activiteiten aan de behoeften en verwachtingen van haar opdrachtgevers en klanten. Sinds 1998 hanteert de afdeling hogescholen een formeel systeem van kwaliteitszorg.

### **Het structuurdecreet van 4 april 2003 en de vervolgdecreten in 2004**

De Vlaamse overheid heeft in 1994 aan de hogescholen een hulpmiddel verstrekt om te kunnen inspelen op de steeds veranderende omgeving en nieuwe maatschappelijke uitdagingen, waaronder de gewijzigde internationale (en meer specifiek Europese) context. De hoger onderwijs hervorming van 1994 kon haar relevantie enkel behouden indien de ingeslagen weg consequent bleef bewandeld worden en de regelgeving zich continu conformeerde met de internationale evoluties in het hoger onderwijs.

Belangrijke topics daarbij waren onder meer:

- de flexibilisering van het hoger onderwijs, waardoor het hoger onderwijs doelmatig kan inspelen op de variatie inzake opleidingsbehoeften van de studenten;
- een verdere harmonisering van de regelgeving voor het hele hoger onderwijs;
- een verdere deregulering;
- de harmonisering van de opleidingsstructuren in de Vlaamse Gemeenschap met de opleidingsstructuren in de Europese Hoger Onderwijsruimte.

## Bologna

In juni '99 kwamen 29 Europese ministers, bevoegd voor hoger onderwijs, samen in Bologna om de basis te leggen voor de creatie van een Europese Hoger Onderwijsruimte tegen 2010 en om het Europese onderwijssysteem wereldwijd te promoten

Dit resulteerde in het structuurdecreet van 4 april 2003 en de vervolgende decreten in 2004. Het structuurdecreet regelt in hoofdzaak de implementatie van de Bolognaverklaring in het hoger onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap. Kernbegrippen in dit decreet zijn onder meer de invoering van de bachelor-masterstructuur ( de zogenaamde BAMA-structuur), de accreditatie van de opleidingen en de associaties tussen de hogescholen en de universiteiten. Het structuurdecreet realiseert een eenvormig systeem voor het hele hoger onderwijs op het gebied van de organisatie van het onderwijs en van de kwaliteitszorg.

Het decreet van 19 maart 2004 regelt de rechtspositieregeling van de student, de participatie in het hoger onderwijs, de integratie van bepaalde afdelingen van het hoger onderwijs voor sociale promotie in de hogescholen en brengt verfijningen en aanvullingen aan het structuurdecreet aan. Dit decreet bepaalt voor de betrokken topics een eenvormige regelgeving voor het hele hoger onderwijs.

Het decreet van 30 maart 2004 betreffende de flexibilisering van het hoger onderwijs in Vlaanderen en houdende dringende hogeronderwijsmaatregelen creëert een hoger onderwijs dat niet langer gebaseerd is op het begrip studiejaar, maar op het samenstellen van een opleidingspakket bestaande uit autonome opleidingsonderdelen die bekrachtigd worden met credits. Het decreet bouwt bovendien de mogelijkheden verder uit, die het structuurdecreet reeds bood inzake vrijstellingen en studieduurverkortingen op grond van eerder verworven kwalificaties (EVK) en eerder verworven competenties (EVC). Een ruime autonomie wordt daarbij verleend aan de associaties en de instellingen. Ook hier geldt een eenvormige regelgeving voor het hele hoger onderwijs.

# 1. De afdeling hogescholen

## 1.1. Organisatie

---

In 1995 wijzigde de regelgeving met betrekking tot de hogescholen enorm. Een centralistische detailregulering werd veranderd in een coherent systeem van autonomie, responsabilisering, kwaliteitszorg, beleidsboekhouding en publieke verantwoording. Terzelfdertijd herstructureerde men ook het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap ingrijpend: i.c. fuseerden twee besturen en evenveel diensten tot één afdeling hogescholen.

Voor de kersverse afdeling was dit de start voor een herstructureringsvoorstel en een kerntakendiscussie. De rol van de afdeling na het verlenen van een ruimere autonomie aan de hogescholen werd geherdefinieerd. Dit alles resulteerde in een structurering van de afdeling volgens dienstverleningspakketten die gedetecteerd zijn uit de vernieuwde regelgeving. Volgens het model van Porter (aangepast aan een overheidsdienst) werden deze dienstverleningspakketten ontworpen.

Na 10 jaar bevindt de afdeling zich opnieuw in een fundamentele innovatieperiode. De hervorming naar de BAMA-structuur geldt voor het hoger onderwijs in zijn globaliteit en de regelgeving die er gestalte aan geeft is quasi gelijklopend voor de hogescholen en de universiteiten. Dit leidt tot een nauwe samenwerking tussen beide soorten instellingen in het kader van de associaties.

Momenteel zijn er in de administratie hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (AHOWO) een aantal entiteiten binnen de afdelingen hogescholen en universiteiten die parallelle taken uitvoeren.

Het brede veranderingstraject Beter Bestuurlijk Beleid (BBB) is het antwoord van de Vlaamse Regering op de maatschappelijke uitdagingen. BBB zorgt ervoor dat de Vlaamse overheid:

- meer klantgericht optreedt;
- haar dienstverlening efficiënt en effectief uitbouwt;
- haar legitimiteit verwerft vanuit transparante overheidsstructuren en een interactieve en participatieve opstelling;
- in een correcte verhouding staat tegenover het politieke niveau, de andere overheden en het maatschappelijk middenveld;
- een eigentijds human-resourcesbeleid voert;
- in een aangepaste controleomgeving werkt die resultaatgerichtheid en slagvaardigheid mogelijk maakt.



De toepassing van BBB werd voor het beleidsdomein hoger onderwijs reeds uitgetekend; op het ogenblik dat de BBB-hervorming binnen het departement onderwijs in een versnellingsfase komt, kan deze geplande toepassing concreet uitgewerkt worden.

In het kader van BBB kunnen Intern Verzelfstandigde Agentschappen (IVA's) opgericht worden binnen de rechtspersoon Vlaamse Gemeenschap / Vlaams Gewest. Zij worden geleid door een manager-mandaathouder op basis van een met de minister onderhandelde beheersovereenkomst voor bepaalde duur. Een aantal dienstverleningspakketten van AHOWO komen in aanmerking om in een IVA ondergebracht te worden.

## 1.2. Communicatie en informatiekkanalen

---

### 1.2.1. Informatieverstrekking

De afdeling hogescholen droeg vanaf haar ontstaan informatieverstrekking hoog in het vaandel. Nieuwsbrieven informeerden vanaf 1995 het werkveld intensief over de recente ontwikkelingen in het hoger onderwijs, de stand van zaken van de regelgeving, veranderingen binnen de afdeling enz.. Ter ondersteuning van het werkveld lanceerde de afdeling de "hobufoon" en de "hobufax". Via deze media konden allen die rechtstreeks of onrechtstreeks bij de herstructurering waren betrokken, bij de afdeling terecht met hun vragen en opmerkingen. Per cel werden ook omzendingbrieven (personeel), nieuwsflashes (databank tertiair onderwijs, DTO) en richtlijnen (financiering) verstuurd naar de hogescholen.

De afdeling formaliseerde in 2002 haar informatie- en communicatiestrategie. Hierin neemt zij zich voor alle relevante informatie te bezorgen aan alle belanghebbende partijen, hetzij op eigen initiatief, hetzij op verzoek. Als relevante informatie definieert zij: de info die nodig en dienstig is voor de werking van de afdeling en/of het functioneren van de personeelsleden en/of de gedefinieerde belanghebbenden; de info die toelaat aan de ontvangende partij pro-actief op te treden; de info die bepalend kan zijn in een beslissingsproces (bvb. syndicale onderhandelingen, werkgroepen). Als belanghebbende partijen onderscheidt zij interne en externe klanten.

Ten behoeve van de informatieverstrekking op de afdeling zelf richtte de afdeling in 1999 een eigen documentatiecentrum op. De boeken, tijdschriften, publicaties en de vakliteratuur werden gerangschikt volgens de SISO-rubricering. De lijst wordt wekelijks aangepast en is elektronisch raadpleegbaar op de intranetsite van de afdeling. Op deze site vindt men verder visieteksten, de verslagen van vergaderingen, zendingen en conferenties en de procedurehandboeken. Ook alle informatie met betrekking tot de interne kwaliteitszorg is beschikbaar op het intranet. Er worden op de afdeling ook regelmatig infosessies georganiseerd.

Als externe informatiekkanalen selecteerde de afdeling het internet en de postbus. Er wordt naar gestreefd zoveel mogelijk via de website het werkveld te informeren. Het aantal schriftelijke mededelingen wordt beperkt.

### 1.2.2. Publicaties<sup>1</sup>

#### 1.2.2.1. Brochures

- Brochure "Changing Higher Education in Flanders - Bologna approved"\*\*\*
- Brochure "Higher Education in Flanders"\*\*\*

#### 1.2.2.2. Rapport Hoger Onderwijs

- Het rapport Hoger Onderwijs 1998
- Het rapport Hoger Onderwijs 1999-2000
- Het rapport Hoger Onderwijs 2000-2001
- Het rapport Hoger Onderwijs 2001-2002
- Vanaf 2002-2003 wordt het rapport Hoger Onderwijs in elektronische vorm op de website geplaatst.

#### 1.2.2.3. Statistische gegevens

- Adressenlijst en studieaanbod van de hogescholen - Academiejaar 1995-1996
- Adressenlijst en studieaanbod van de hogescholen - Academiejaar 1996-1997
- Adressenlijst en studieaanbod van de hogescholen - Academiejaar 1997-1998
- Adressenlijst en studieaanbod van de hogescholen - Academiejaar 1998-1999
- Adressenlijst en studieaanbod van de hogescholen - Academiejaar 1999-2000
- Adressenlijst en studieaanbod van de hogescholen - Academiejaar 2000-2001

---

<sup>1</sup> De afdeling hogescholen heeft bijdragen geleverd voor de publicaties die aangeduid zijn met \*

De publicaties, aangeduid met \*\*, zijn gemaakt in samenwerking met de afdeling universiteiten

- Basisopleidingen academiejaar 2001-2002 - adressen en studieaanbod
- Basisopleidingen academiejaar 2002-2003 - adressen en studieaanbod
- Basisopleidingen academiejaar 2003-2004 - adressen en studieaanbod
- Statistisch Jaarboek van het Vlaams Onderwijs (per academiejaar)\*
- Vlaams onderwijs in cijfers (per academiejaar)\*
- Het Vlaams onderwijs in beeld (per academiejaar)\*
- Beperkte Statistische Telling (bij aanvang van het academiejaar)\*

#### 1.2.2.4. *Nieuwsbrieven*

Het Bestuur Hoger Onderwijs buiten de Universiteit publiceerde vanaf januari 1993 nieuwsbrieven over de krijtlijnen van de geplande herstructurering. De afdeling hogescholen zette dit initiatief verder:

- Nieuwsbrief nr. 9 : overzicht van de belangrijkste wijzigingen aan het decreet betreffende de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap (april 1995)
- Nieuwsbrief nr. 10 : decreet van 22 februari 1995 betreffende de wetenschappelijke of maatschappelijke dienstverlening door de universiteiten of de hogescholen en betreffende de relaties van de universiteiten en de hogescholen met andere rechtspersonen (mei 1995)
- Nieuwsbrief nr. 11: tekst en bespreking van uitvoeringsbesluiten voor personeelsleden van de hogescholen ( juli 1995)
- Nieuwsbrief nr. 12: implementatie van het HOBU-decreet (oktober 1995)
- Nieuwsbrieven nr. 13 (december 1996) /14 (november 1997) /18 (november 1998) /20-26 (augustus 1999-mei 2003): gecoördineerde tekst van het decreet betreffende de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap
- Nieuwsbrief nr. 15: geactualiseerd overzicht van het organogram van de afdeling hogescholen (december 1997)
- Nieuwsbrief nr. 16: financiering en controle van onderwijsinstellingen (januari 1998)
- Nieuwsbrief nr. 17: adviezen van de subcommissie "Boekhoudkundige problemen" binnen de IBR-werkgroep hogescholen (september 1998)
- Nieuwsbrief nr. 19: nieuwe coördinaten van de afdeling hogescholen (december 1998)

#### 1.2.2.5. *Andere*

- Projecten EFQM & CAF van de afdeling hogescholen
- Balanced scorecard 2002
- Balanced scorecard 2003
- Opvolging Interne Audit
- Handboek kwaliteitscontrole van de afdeling hogescholen

#### 1.2.3. *Website afdeling hogescholen*

De website van de afdeling bleek een betrouwbaar en gewaardeerd instrument van informatie-verstrekking. Sinds haar lancering kende zij hoge bezoekersaantallen. Deze bezoekersaantallen zijn stelselmatig blijven stijgen. De website van de afdeling stond in 2002 en 2003 steeds in de top 5 van de meest bezochte websites van het departement onderwijs.

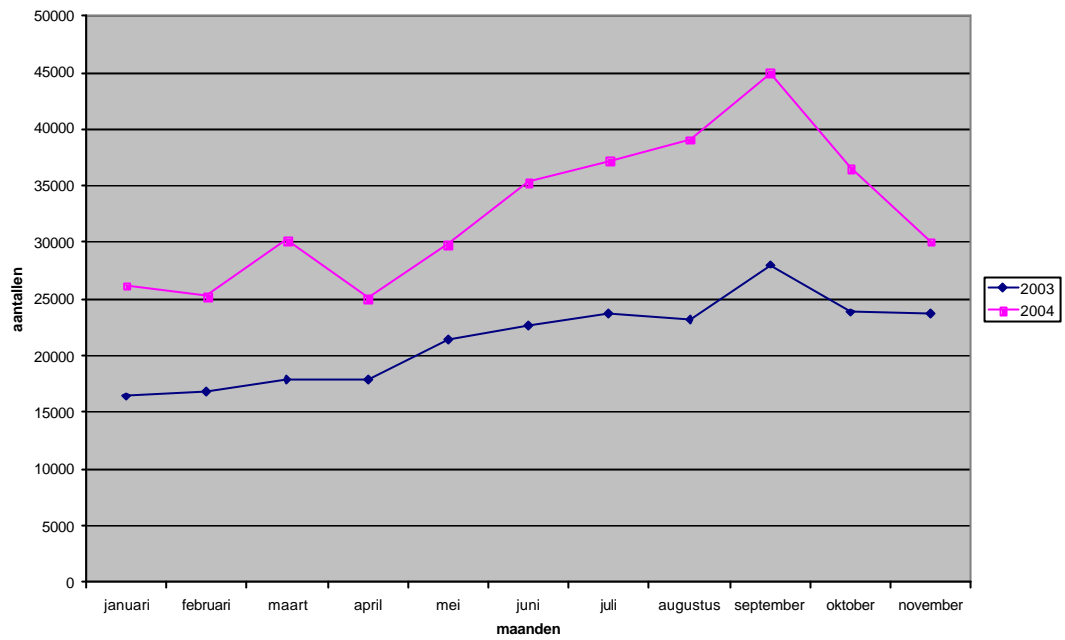
Een aparte website over 'Bologna' moest mee de implementatie van het structuurdecreet van 4 april 2003 begeleiden. De website met betrekking tot studentenparticipatie informeerde op haar beurt over de nieuwigheden op dat domein.

In navolging van de veranderingen binnen het hoger onderwijsveld werd in maart 2004 één nieuwe website voor het gehele hoger onderwijs gelanceerd. Deze website bouwde voort op de bestaande website waarmee het hogescholenveld al lang vertrouwd was. De websites met betrekking tot Bologna en studentenparticipatie hebben hun nut bewezen en worden geïntegreerd in de bestaande hogeronderwijswebsite.

Enkele cijfergegevens:

- januari 2002: onze website werd bezocht door 13.660 bezoekers;
- januari 2003: 16.409 bezoekers raadpleegden onze website;
- januari 2004: 26.153 personen bezochten de site;
- november 2004: onze website werd bezocht door 30.071 bezoekers.

Op aangeven van onze klanten in het klanttevredenheidsonderzoek (cf. infra) zal de website weldra gerestyled worden waardoor de bezoeker sneller de gewenste informatie zal vinden. De website werd aangevuld met een sitemap en zal worden uitgebreid met een zoekfunctie.



Afbeelding 1 Aantal bezoekers website hoger onderwijs

### 1.3. E-government en vereenvoudiging

De afdeling hogescholen stelt de twee volgende doelstellingen voorop als voornaamste strategische doelstellingen van e-government:

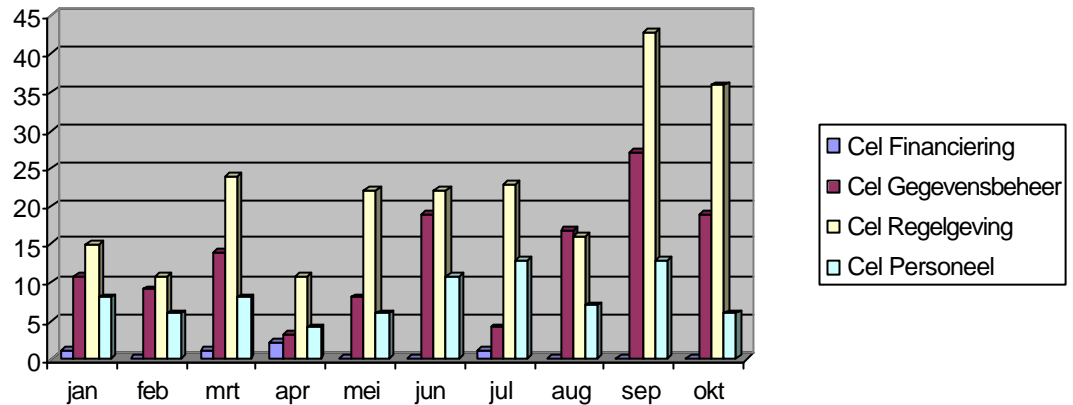
- een optimale informatieontsluiting over hoger onderwijs, namelijk informatie on-line;
- een optimale dienstverlening rond hoger onderwijs.

Bovendien onderschrijft de afdeling het streven van de Vlaamse Regering naar vereenvoudiging van regelgeving, procedures en planlast. De afdeling heeft vereenvoudiging en e-government altijd aan elkaar gekoppeld. De hierna beschreven initiatieven bevatten steeds een vereenvoudigingscomponent en een e-governmentcomponent, minstens naar uitvoering.

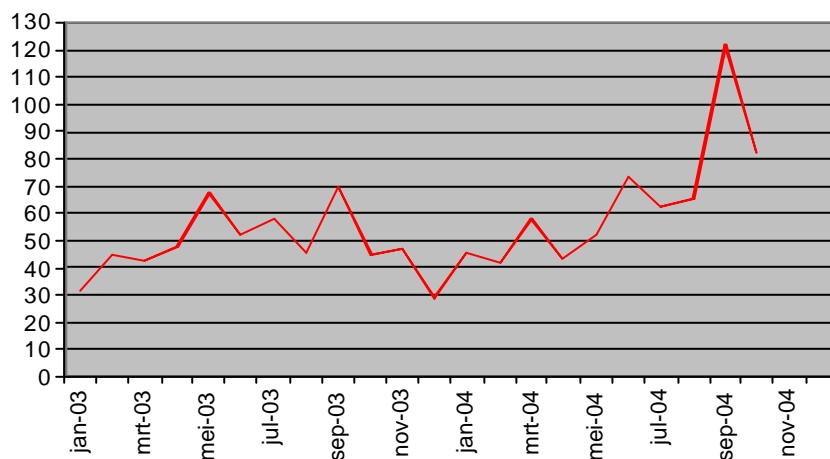
#### 1.3.1. Postbus

In opvolging van de hobufoon en de hobufax installeerde de afdeling hogescholen de postbus. Eenieder die een bedenking of een vraag heeft met betrekking tot het hoger onderwijs kan op de afdeling terecht via e-mail (de postbus).

De afdeling zelf heeft in haar informatiestrategie en in het postbusreglement opgenomen dat zij binnen een termijn van 10 werkdagen zal antwoorden op vragen via de postbus.



Afbeelding 2 Aantal vragen per dienstverleningspakket 2004



Afbeelding 3 Totaal aantal vragen in de postbus 2003 - 2004

Zelf hanteert de afdeling de postbus voor het versturen van mededelingen naar de hogescholen, hun administraties en de andere hoger onderwijsactoren. Ook andere geïnteresseerden kunnen zich abonneren op de mededelingen. Algemene mededelingen met betrekking tot het hoger onderwijs bereiken op deze manier **541** personen.

Van juli 2002 tot 17 november 2004 zijn er in totaal 150 mededelingen verstuurd via de postbus, inclusief richtlijnen met betrekking tot de enveloppe en bevestigingen van studentengegevens. Dit betekent een wezenlijke vermindering van de papierstroom. Vroeger vertrokken deze richtlijnen immers op papier naar elke hogeschool apart.

De afbeelding hierna geeft een overzicht van het aantal mededelingen, opgesplitst per cel, die via de centrale postbus zijn gebeurd van juli 2002 tot 17 november 2004.

Periode	De cel				Totaal	
	Financiering	Personeel	Gegevens-beheer	Regelgeving		
Jul/02		1		3	4	
Aug/02		1			1	
Sep/02				1	1	
Okt/02		1		2	3	
Nov/02		1		2	3	
Dec/02					0	= 12
Jan/03	1			1	1	
Feb/03		1			1	
Mrt/03				1	0	
Apr/03					6	
Mei/03	2	2		2	5	
Jun/03		2		3	4	
Jul/03	2			2	3	
Aug/03	1	1		1	7	
Sep/03	3		2	2	3	
Okt/03	2		1		1	
Nov/03				1	6	
Dec/03	4	1	1		8	= 45
Jan/04	5	2	1		8	
Feb/04	6			2	8	
Mrt/04	5	2	1	4	12	
Apr/04	1			7	8	
Mei/04	1	2	1	4	8	
Juni/04	5	2		3	10	
Juli/04	5	1		4	10	
Aug/04	1	1		1	3	
Sep/04	4		3	7	14	
Okt/04		2	2	4	8	
Nov/04	3		4	5	12	
Dec/04		3				= 101

Afbeelding 4 Verzonden mededelingen via de postbus (tot 14/12/04)



### **1.3.2. Decretale initiatieven: hertekening hoger onderwijslandschap**

De eerste grote hertekening van het hoger onderwijslandschap is ingezet met het hogescholendecreet. De schaalvergroting die dit decreet beoogde, bracht het aantal hogescholen in 1994 op 29. Met ingang van het academiejaar 2000-2001 fuseerden in Antwerpen de Katholieke Vlaamse Hogeschool en de Handelshogeschool tot de Lessius Hogeschool. Op 1 januari 2001 resulteerde in het Gentse onderwijslandschap de fusie van de Hogeschool voor Economisch en Grafisch Onderwijs, de Katholieke Hogeschool voor Lerarenopleiding en Bedrijfsmanagement Oost-Vlaanderen, de Katholieke Hogeschool voor Gezondheidszorg Oost-Vlaanderen en de Sociale Hogeschool KVMW Gent in de Arteveldehogeschool. Nog in Gent en in 2001 fuseerde de Mercatorhogeschool met de Hogeschool Gent. In 2002 tenslotte zag de Europese Hogeschool Brussel het daglicht door de opslorping van de Iris Hogeschool Brussel en de Katholieke Hogeschool Brussel door de Economische Hogeschool Sint-Aloysius. Dit bracht het totaal aantal hogescholen op 22. In de inleiding werd reeds hierop ingegaan.

De tweede hertekening is ingezet met het structuurdecreet van 4 april 2003. Deze hertekening van het hoger onderwijslandschap in functie van de nieuwe BAMA-structuur beoogt een grotere transparantie en herkenbaarheid van kwalificaties. De nadruk ligt op het waarborgen van de kwaliteit van de opleidingen. Een versterking van de autonomie, een vereenvoudiging van de regelgeving en meer financiële armsgslag zijn minimale voorwaarden om de instellingen toe te laten Europees competitief te blijven.

De regelgeving hoger onderwijs werd aangepast aan de Bologna-verklaring. Er zijn ondertussen een aantal decreten goedgekeurd betreffende het hoger onderwijs, die onder meer de volgende zaken regelen: de bachelor-masterstructuur, de associaties, de accreditatie, de participatie en de flexibilisering in het hoger onderwijs. Er is voortaan sprake van een eengemaakte hogeronderwijsruimte waarbij zowel hogescholen als universiteiten werken met bachelor- en masterdiploma's. Er zijn associaties op organisatorisch vlak tussen hogescholen en universiteiten.

Studenten kunnen nu vlot doorstromen tussen diverse opleidingen van hogescholen en universiteiten, zowel in eigen land als in Europa. Elementen als het creditstelsel en EVC moeten meer personen aan een einddiploma of beoogde kwalificatie helpen.

Tenslotte is er de oprichting van een Vlaams onderhandelingscomité hoger onderwijs, waarbij hogescholen, universiteiten en personeel een CAO kunnen afsluiten. Deze zaak situeert zich niet uitsluitend meer bij de centrale onderwijssoevereïteit.

Toekomstige regelgevende initiatieven zullen betrekking hebben op lerarenopleiding, financiering en rechtspositie van het personeel.

### **1.3.3. Procedures en formulieren**

Deze initiatieven hebben betrekking op de activiteiten van de hele afdeling en slaan zowel op procedures als formulieren.

#### *1.3.3.1. Formulieren*

De afdeling hogescholen verwerkt per cel heel wat gegevens die opgevraagd worden via verschillende formulieren. De formulieren dateren van 1995, de opstart van het hogescholendecreet. De hogescholen hebben de afdeling al gesignaleerd dat deze formulieren aan opfrissing en aanpassing toe zijn.

De cellen gegevensbeheer en personeel evalueerden reeds hun formulieren. Dit leidde tot de volgende resultaten:

#### Gegevensbeheer

Vanaf het academiejaar 2003-2004 werden enkele formulieren, die vroeger per post aan de instellingen werden verstuurd voor het leveren van een aantal gegevens, op de website geplaatst. Het gaat hierbij onder andere om de formulieren voor de spoedtellings bij het begin van het academiejaar, het aantal uitgereikte diploma's voortgezette lerarenopleidingen en initiële lerarenopleidingen van academisch niveau, en de meldingsplicht in de kunstopleidingen.

Ook gegevens aangaande het opleidingsaanbod worden sedert het academiejaar 2002-2003 elektronisch opgevraagd. Studentengegevens in de DTO en de beperkte statistische telling (BST) worden eveneens volledig elektronisch uitgewisseld.

Deze maatregelen hebben als gevolg dat het aantal papieren instructies en mededelingen gedaald is. De aanpak zorgt ervoor dat er op flexibelere wijze gegevens kunnen ingezameld en verwerkt worden, en dat deze sneller beschikbaar zijn. De instellingen kunnen via de website of via mail elektronische standaardformulieren gebruiken, die de planlast en het inputwerk zo veel mogelijk beperken.

### Personeel

Wat de betalingsformulieren van de personeelsleden van de hogescholen betreft en de vereenvoudiging van de daaraan gerelateerde procedures, zijn de voornaamste realisaties:

- Het afschaffen van de handtekening van het personeelslid op het betalingsformulier dat wordt ingestuurd naar de afdeling. Dit zal de tijdigheid van de betalingen ten goede komen.
- Alle formulieren werden verfijnd en/of gebruiksvriendelijker gemaakt. Overal werd een eenvormige lay-out toegepast.
- Er werden twee formulieren afgeschaft. Er werd eveneens een bijkomend formulier gecreëerd voor de hogescholen, maar de meerwaarde voor de vereenvoudiging zit in het feit dat een intern document en een omslachtige tussenstap werden afgeschaft.
- Op het vlak van verduidelijking van de procedure werd ook bij elk geoptimaliseerd formulier een praktische richtlijn geschreven.

#### *1.3.3.2. Procedures*

Door gebruik te maken van de studentengegevens uit de Databank Tertiair Onderwijs (DTO) kunnen andere administraties en overheden hun administratieve procedures sterk vereenvoudigen. De sleutel voor het uitwisselen van dergelijke gegevens is vaak het rijksregisternummer van de student. Aan de hand van deze sleutel kunnen de onderwijsgegevens gekoppeld worden aan de gegevens van de andere overheid of administratie. Sinds september 2002 kan het departement onderwijs voor een beperkt aantal doeleinden het rijksregisternummer gebruiken. Dit wordt in principe niet doorgegeven, maar door interne koppeling kunnen de nodige gegevens gegenereerd worden om bepaalde administratieve procedures te vereenvoudigen.

Volgende initiatieven werden genomen of zijn gepland:

- Het beschikbaar stellen van studentengegevens en opleidingsgegevens voor de berekening van de studietoelagen voor studenten hoger onderwijs. Hiertoe werden een aantal gegevens aan de studentendatabank toegevoegd, en zullen de instellingen vroeger dan de officiële tellingsdatum van 1 februari gegevens sturen.
- Aan de inspectie secundair onderwijs werden gegevens bezorgd aangaande de studiekeuze die laatstejaarsleerlingen van het secundair onderwijs maken. Deze gegevens werden tot 2003 aan de instellingen zelf gevraagd, doch kunnen ook uit de databank geput worden.
- De FOD Volksgezondheid wenste eind 2002 de provinciale commissies voor de visa in de gezondheidsberoepen te vereenvoudigen. Hiertoe werden in 2003 diplomagegevens bezorgd aan de FOD Volksgezondheid.
- Andere initiatieven aangaande de verificatie van personeelsdossiers aan de hand van diplomagegevens, en aangaande kinderbijslag worden onderzocht.

#### *1.3.3.3. Elektronisch personeelsdossier (EPD)*

De afdeling hogescholen, hierbij gesteund door Rekenhof, Interne Audit en de hogescholen, is vragende partij om de betalingscommunicatie langs elektronische weg te laten verlopen. In afwachting van het elektronische personeelsdossier (EPD) werden de formulieren alvast vereenvoudigd (cf. supra).

De belangrijkste argumenten om zo snel mogelijk de scope-uitbreiding van EPD voor de hogescholen te realiseren, zijn:

➤ **Een snellere, efficiëntere en correctere mededeling van de betaelopdrachten met het oog op het optimaliseren van de bezoldiging van het hogescholenpersoneel**

Op dit moment geven de hogescholen de opdrachten tot betaling via documenten die via de post of in bepaalde gevallen via de fax worden bezorgd. Dit is altijd minder snel dan bij een elektronische zending (al dan niet met het rechtstreeks inbrengen van gegevens op de betalingsdatabank).

De gegevens elektronisch bezorgen, is veel efficiënter en er is bovendien ook minder kans op fouten omdat verschillende tussenstappen worden uitgeschakeld. De zending kan niet verloren gaan met de post of er vertraging door oplopen; de menselijke tussenkomst in de cel personeel van de afdeling hogescholen wordt uitgeschakeld of minstens geminimaliseerd.

➤ **Daadwerkelijkere invulling van artikel 145 van het hogescholendecreet**

Dit artikel stelt in de tweede zin : “De uitbetaling gebeurt op basis van de gegevens verstrekt door het hogeschoolbestuur en onder zijn verantwoordelijkheid.”

Wanneer het manueel inbrengen van de betaelopdrachten door de cel personeel wordt uitgeschakeld en vervangen door het goedkeuren van de elektronische zending of zelfs het rechtstreeks inbrengen van de gegevens door de hogescholen op de betalingsdatabank, wordt de verantwoordelijkheid van de instellingen gemaximaliseerd, wat ook de bedoeling was van de decreetgever.

➤ **Een moderne e-overheid**

Het project e-government werd door de overheid uitdrukkelijk naar voren geschoven. Verdere informatisering is dan ook een prioriteit. Basisscholen, die soms slechts beschikken over een minimum aan administratieve omkadering, kunnen hun betaelopdrachten elektronisch doorgeven; hogescholen, waar hoogstaande informaticatoepassingen en verfijnde personeelsbeheersystemen zowel een conditio sine qua non als een ingeburgerde realiteit zijn, kunnen dit niet.

➤ **Reductie van de papiermassa**

Ingevolge de elektronische gegevensopdracht kan het gros van de gegenereerde papiermassa inzake betalingen naar het verleden worden verwezen.

➤ **Een meerwaarde voor de andere onderwijsniveaus**

Ook de andere onderwijsniveaus zijn gebaat bij de invoering van EPD in het hogescholenonderwijs. Dit is zeker zo voor gecombineerde opdrachten, maar zal er ook voor zorgen dat er één systeem geldt voor het gehele onderwijs (mits men ook in het volwassenenonderwijs en de CLB's EPD introduceert).

➤ **De kerntaken van de overheid**

EPD betekent tijds- en personeelwinst. Hierdoor kunnen de personeelsleden van de cel personeel op termijn ingeschakeld worden voor andere taken, waardoor de overheid zich nog meer kan concentreren op haar kerntaken.

➤ **Personeelsgegevensbeheer**

Momenteel verloopt het gegevensbeheer voor personeelsgegevens nog altijd vrij moeizaam omdat de cel beperkt is tot de beschikbare gegevens in de Informix schaduw-databank of eerder opgestelde documenten door de instellingen zelf of de regeringscommissarissen. Met EPD kan men veel meer en veel efficiënter personeelsgegevens genereren. Dit kan ten dele als alternatief gelden voor de in de koelkast gestopte databank personeel (DTO 2).

Bovendien spelen er nog een aantal andere zeer belangrijke factoren en versterkende argumenten :

➤ **Aanbeveling audit**

De Interne Audit van de Vlaamse Gemeenschap heeft naar aanleiding van de audit van de afdeling hogescholen van het departement onderwijs in haar rapport dd. 16 juli 2002 volgende aanbeveling geformuleerd met prioriteit “hoog”:

*“Voor deze en gelijkaardige procedures (sic: bezoldiging personeelsleden) gebeurt de gegevensinvoer rechtstreeks in MUTO door de hogescholen zelf, of worden de gegevens elektronisch aangeleverd naar analogie met het elektronisch personeelsdossier van de andere onderwijsniveaus. Bij de keuze tussen beide alternatieven zal rekening gehouden worden met de nieuwe eisen die gesteld worden door het toekomstige nieuwe betalingsstelsel BETA. Dit houdt trouwens een verdere responsabilisering van de hogescholen in, hetgeen kadert in de autonomie van de hogescholen alsook in het gedachtegoed dat ten grondslag ligt aan het Beter Bestuurlijk Beleid...”*

➤ **Rekenhof**

Het Rekenhof stelt in zijn onderzoeksverslag met betrekking tot de toepassing van de hogescholenregelgeving dd. 14 april 2004 vast dat er geen gebruik wordt gemaakt van elektronische datatransfer bij de hogescholen, niettegenstaande bij de andere onderwijsniveaus de gegevensoverdracht wel al elektronisch gebeurt. Op dit vlak sluit het Rekenhof zich dus ook aan bij de aanbeveling van de Interne Audit van de Vlaamse Gemeenschap, namelijk dat zou moeten worden overgeschakeld op de elektronische aanlevering van de gegevens. In het verslag doet het Rekenhof een expliciete aanbeveling om de personeelsgegevens elektronisch aan de afdeling hogescholen te leveren.

➤ **Klantentevredenheidsonderzoek**

Uit het klantentevredenheidsonderzoek, uitgevoerd door de firma DIMARSO in de loop van mei 2004 en gepresenteerd aan de afdeling hogescholen op 19 oktober 2004, blijkt dat de hogescholen aandringen op de implementatie van EPD.

➤ **Vereenvoudigingsproject formulieren**


Op 11 mei, 8 juni en 18 oktober 2004 werden er gesprekken gevoerd met afgevaardigden van de VLHORA in het kader van het vereenvoudigingsproject rond de formulieren die gebruikt worden om de personeels- en bezoldigingsgegevens door te sturen. Ook hier werd de uitdrukkelijke vraag gesteld naar de invoering van het elektronisch personeelsdossier. Dit blijkt eveneens uit het feit dat de hogescholen reeds in het kader van de ontwikkeling van eigen administratie software firma's inschakelen, die de vraag naar de wijze van modellering van het elektronisch personeelsdossier aan de afdeling hogescholen stellen. Dit overleg heeft geleid tot een vereenvoudiging van formulieren (cfr. supra).

De afdeling hogescholen dringt daarom aan op een invoering van EPD voor de hogescholen, waarvoor reeds voorbereidend werk is verricht. De afdeling hogescholen heeft reeds heel wat aanzetten en documentatiemateriaal aangeleverd. Alle kwaliteitszorginitiatieven van de afdeling hogescholen duiden bovendien het gemis van EPD aan als een serieuze tekortkoming in de dienstverlening.

## 2. De dienstverlening van de afdeling hogescholen

### 2.1. Missie van de afdeling hogescholen

---



*een zo kwalitatief mogelijk  
en betaalbaar  
hoger onderwijs  
in Vlaanderen  
mogelijk maken*

De missie van de afdeling wordt vertaald in de volgende strategische doelstellingen:

- het kader creëren voor een kwalitatief hoogstaand en betaalbaar hogeschoolgebeuren in de Vlaamse Gemeenschap;
- het bewaken van de maatschappelijke positionering en relevantie van de afdeling;
- het realiseren van een doelmatige klantgerichtheid in de dienstverlening van de afdeling.

De afdeling ontwikkelt beleidsvoorbereidende activiteiten op het vlak van onderwijs, kwaliteitszorg, internationalisering, personeel en financiering. Zij heeft ook een beleidsuitvoerende component.

De afdeling hogescholen heeft een breed spectrum van klanten. Zij werkt dienstverlenend ten aanzien van de hogescholen, hun studenten en hun personeel, de rechtstreeks belanghebbende deelnemers aan het hoger onderwijsgebeuren, belangengroepen (VLHORA, ...), vakbonden, beroepsverenigingen, ...

Bovendien staat zij in voor de dienstverlening naar het kabinet, de commissarissen, de afdeling universiteiten, het directoraat-generaal van de administratie, de andere afdelingen van het departement en het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, federale overheden, particulieren, ....

De afdeling heeft partnerschappen met het hoger onderwijsveld (VLHORA, VLOR, VVS, ...), de syndicaten, internationale instanties en andere betrokken actoren.

## 2.2. Takenpakket van de afdeling hogescholen

---

De afdeling voert de volgende taken uit:

- ontwerpen van de regelgeving betreffende het onderwijs: organisatie en structuur van het onderwijs, met inbegrip van het afstandsonderwijs, de arbeidsvoorwaarden en de rechtspositie van het personeel van de hogescholen, de bekostiging, de kwaliteitszorg;
- zorg dragen voor een eenvormige interpretatie en toepassing van de regelgeving;
- verzamelen van de statistische gegevens met betrekking tot de studentenbevolking en het personeel van de hogescholen;
- verkennen van de ontwikkelingen in binnen- en buitenland op het gebied van het hoger onderwijs en van de relevante maatschappelijke ontwikkelingen en inschatten van de relevantie ervan voor Vlaanderen;
- instaan voor de internationale samenwerking op het gebied van hogescholen onderwijs: culturele akkoorden, Europese programma's, bilaterale samenwerking;
- instaan voor de waardering en de erkenning van buitenlandse diploma's;
- deelnemen aan het overleg met de hogescholen in de schoot van VLHORA;
- verlenen van subsidies aan hogescholen in de vorm van werkingstoelagen, sociale toelagen, investeringssubsidies en het financieren van specifieke acties;
- ontwerpen en opvolgen van beheersovereenkomsten;
- instaan voor de uitbetaling van de salarissen van het hogescholenpersoneel.

De afdeling opteert voor een gelede structuur met relatief autonome cellen. De dienstverleningspakketten vormen het criterium voor de afbakening van de cellen. Elke cel bestaat uit een team van één of meer coördinatoren en medewerkers. De stafvergadering, bestaande uit alle personeelsleden van niveau A, coördineert de celoverschrijdende werking, bepaalt de krijtlijnen met betrekking tot de werking van de afdeling en zorgt voor een beleid van integrale kwaliteitszorg.

De afdeling hogescholen omvat de volgende cellen:

- Algemene leiding, secretariaat en ondersteuning
- Financiering
- Regelgeving, onderwijs en organisatie
- Gegevensbeheer
- Personeel
- Internationalisering (dit dienstverleningspakket is afdelingsoverschrijdend)
- Boekhouding (dit dienstverleningspakket is afdelingsoverschrijdend)

Een dienstverleningspakket is een samenhangend geheel van producten / diensten dat aan klanten (zowel interne als externe) wordt aangeboden. Het dienstverleningspakket volgt het model van Porter inzake processen, waarbij telkens dezelfde vijf primaire processen worden onderscheiden.

De activiteiten van de cel regelgeving betreffen in hoofdzaak beleidsvoorbereiding en beleidsevaluatie. De activiteiten van de andere cellen betreffen in hoofdzaak beleidsuitvoering, beleidsevaluatie en ondersteuning van de cel regelgeving.

De primaire processen worden hieronder beschreven per cel. De implementatie van de primaire processen kenmerkt zich door doelmatigheid, tijdigheid en klantgerichtheid.

## 2.3. Financiering

---

De cel financiering heeft als hoofdtaak de correcte en tijdige betalingen aan de hogescholen en de financiering van onder meer de projecten en de hogere instituten voor schone kunsten, VZW's Sociale Voorzieningen, ...

De financiering van de hogescholen in de Vlaamse gemeenschap bestaat uit een aantal verschillende componenten. De belangrijkste component is ontegensprekelijk de hogescholenenveloppe. Daarnaast worden door de Vlaamse overheid middelen ter beschikking gesteld voor de diverse TBS-stelsels waarvan de personeelsleden van de Vlaamse hogescholen kunnen genieten en sociale voorzieningen voor studenten.

### 2.3.1. Dienstverleningspakket

Proces 1: Vernieuwen dienstverlening

- A. Omschrijving
  - vereenvoudigen, vernieuwen en harmoniseren van procedures
  - herdenken van het financieringssysteem
  - evaluatie van bestaande regelgeving en procedures
- B. Producten
  - brieven van de administratie
  - optimale procedures
  - optimaal financieringssysteem

Proces 2: Communicatie met klanten en partners

- A. Omschrijving
  - informatie verstrekken en overleg plegen
  - informatie verstrekken en overleg plegen over de optimalisering van het financieringssysteem
- B. Producten
  - brieven van de administratie
  - infosessies
  - bezoeken aan klanten;
  - deelname aan werkgroepen, vergaderingen, ... met klanten

Proces 3: Producten en diensten leveren

- A. Omschrijving
  - berekening van de raming enveloppe volgend begrotingsjaar
  - berekening van de enveloppe huidig begrotingsjaar
  - betaling van de enveloppe huidig begrotingsjaar (FS)
  - mededeling van de raming van de enveloppe (april, juni, september(zeker) eventueel december)
  - mededeling van de eindafrekening van de enveloppe huidig begrotingsjaar (december)
  - opvolgen celkredieten en "fase 4"
  - uitbetalen SOVO's
  - uitbetalen instituten kunst
  - uitbetalen Hogere Zeevaartschool
  - opmaken begroting
  - vastleggingen en ordonnanceringen in het financieel systeem
- B. Producten
  - documenten met betrekking tot de enveloppe
  - uitbetalingen
  - dotatiebesluiten
  - documenten ter ondersteuning van de cel regelgeving

Proces 4: Nazorg van de dienstverlening

- A. Omschrijving
  - mondeling en schriftelijk beantwoorden van vragen van de klanten (klachten, vragen om informatie, interpretatie en toepassing van de regelgeving en de procedures,...)
- B. Producten
  - telefoongesprekken en directe mondelinge contacten met de klanten
  - brieven van de administratie
  - correspondentie
  - documenten ter uitvoering van de regelgeving

Proces 5: Verantwoording afleggen

- A. Omschrijving
  - bijdrage leveren tot maatschappelijke verantwoording
  - interne verantwoording
- B. Producten
  - bijdrage aan rapport hoger onderwijs
  - interne mondelinge en schriftelijke rapportering (activiteiten, studiedagen, zendingen...)

### 2.3.2. Outcome

#### 2.3.2.1. De financiering van de Vlaamse hogescholen

Vóór 1996 ontvingen de hogescholen een omkadering (personeel, uitgedrukt in lesuren) en werkingsuitkeringen, gebaseerd op hun studentenaantallen, zoals dit nog steeds het geval is voor het leerplichtonderwijs.

Het hogescholendecreet van 1994 kende een verregaande autonomie toe aan de hogescholen. Een centralistisch systeem van omkadering en werkingsuitkeringen stond hier haaks op. Daarom werd een nieuw financieringsmechanisme ontwikkeld: de hogescholenenveloppe.

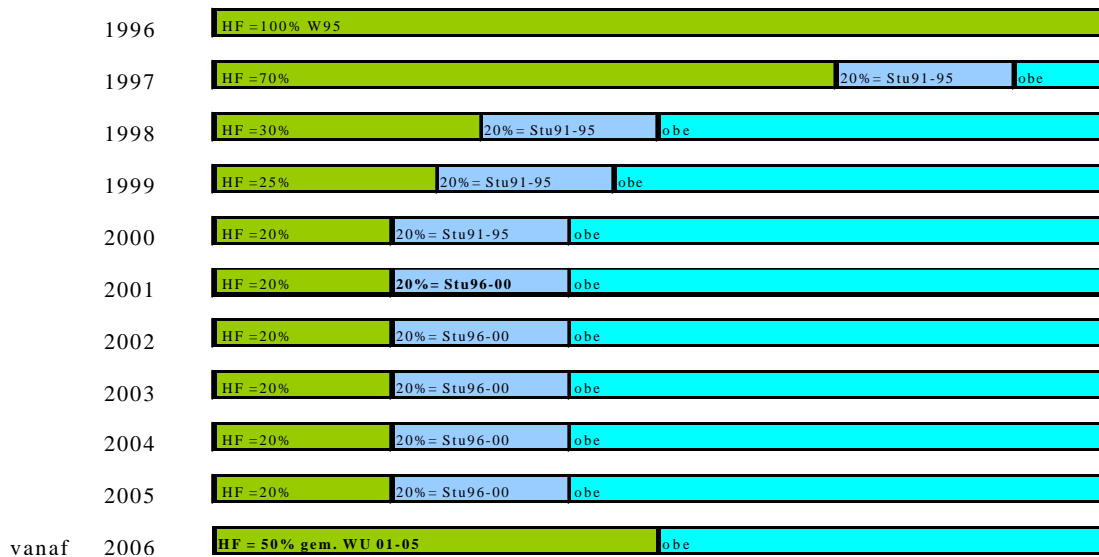
Vanaf 1996 ontvangen de hogescholen een lump sum, berekend op basis van een aantal decretaal vastgelegde parameters. Op basis van hun begroting wordt een deel van deze middelen door het departement onderwijs gereserveerd voor de betaling van de personeelsleden. Het resterende bedrag wordt per kwartaal aan de instellingen uitbetaald als werkingsmiddelen.

De hogescholenenveloppe is een gesloten systeem: het totaal bedrag is vastgelegd in het decreet en is student-onafhankelijk. Deze enveloppe wordt, nadat er een aantal decretaal bepaalde voorafnames van afgetrokken werden, onder de hogescholen verdeeld op basis van 3 elementen:

- een historisch forfait, gebaseerd op de werkingsuitkeringen die de instelling (of haar rechtsvoorgangers) ontving in 1995;
- een aandeel gebaseerd op het aantal financierbare studenten in een bepaalde periode;
- een aandeel gebaseerd op de onderwijsbelasting: het aantal financierbare studenten in de voorbije 3 academiejaren, vermenigvuldigd met een decretaal bepaalde factor per studiegebied.

In de periode van 1996 tot 2005 zou het historisch forfait afnemen tot 20% van de werkingsuitkering van 1995. Het resterend bedrag zou in deze periode als volgt verdeeld worden: 20% op basis van het aantal financierbare studenten en 80% op basis van de onderwijsbelasting.

Vanaf 2006 zou een nieuw historisch forfait bepaald worden: de gemiddelde werkingsuitkeringen in de periode 2001 tot 2005. Elke hogeschool zou hier de helft van ontvangen als historisch forfait. Het resterend bedrag zou verdeeld worden op basis van de onderwijsbelasting. Visueel kan dit als volgt worden voorgesteld:



Afbeelding 5 Verdeling hogescholenenveloppe

De berekening van de enveloppe werd bevroren op het niveau van 2004 om de instellingen een stabiel financieel kader aan te bieden in de periode van de herstructurering.



Naast de drie belangrijke componenten (historisch forfait, gemiddeld aantal studenten en onderwijsbelasting) bevat de hogescholenveloppe een reeks voorafnames. Het betreft hier enerzijds uitgaven die centraal door het departement onderwijs worden beheerd (de centrale voorafnames) en anderzijds een aantal voorafnames die rechtstreeks aan de hogeschool worden uitgekeerd (de hogeschoolgebonden voorafnames). Deze voorafnames stellen slechts zo'n 5% voor van de totale enveloppe en zijn voor het grootste gedeelte uitdovend (een vast bepaald aantal personeelsleden).

### 2.3.2.1.1. Evolutie van de hogescholenveloppe<sup>2</sup>

	Werkings- Uitkeringen	Historisch forfait	Onderwijs- Belasting	Studenten	Centrale voorafnames	Hogeschool- gebonden voorafnames	Totaal
1996	<b>418.746.123,71</b>	418.746.123,71	0,00	0,00	<b>28.880.849,92</b>	<b>5.747.972,75</b>	<b>453.374.946,38</b>
1997	<b>427.159.030,09</b>	255.516.783,38	137.313.797,31	34.328.449,40	<b>27.498.575,65</b>	<b>5.479.876,13</b>	<b>460.137.481,87</b>
1998	<b>430.113.027,97</b>	128.731.370,26	241.105.326,19	60.276.331,52	<b>25.806.359,85</b>	<b>7.217.605,55</b>	<b>463.136.993,37</b>
1999	<b>446.977.597,66</b>	108.601.359,84	270.700.990,26	67.675.247,56	<b>23.958.203,39</b>	<b>11.921.122,24</b>	<b>482.856.923,29</b>
2000	<b>457.645.481,57</b>	87.789.362,54	295.884.895,18	73.971.223,85	<b>22.718.607,45</b>	<b>15.965.847,34</b>	<b>496.329.936,36</b>
2001	<b>468.729.691,22</b>	88.845.429,51	303.907.409,36	75.976.852,35	<b>21.070.882,69</b>	<b>3.866.985,99</b>	<b>493.667.559,90</b>
2002	<b>479.342.791,83</b>	90.112.917,57	311.383.899,41	77.845.974,85	<b>21.491.476,73</b>	<b>3.561.731,44</b>	<b>504.396.000,00</b>
2003	<b>488.779.022,87</b>	91.227.248,95	318.041.419,14	79.510.354,78	<b>23.360.732,61</b>	<b>11.531.244,52</b>	<b>523.671.000,00</b>

Afbeelding 6 Evolutie van de hogescholenveloppe (in EURO)

Belangrijkste wijzigingen aan de enveloppe:

#### 1. De stijging van de studentenaantallen

In 1998 werd vastgesteld dat de totale studentenpopulatie met meer dan 5% gestegen was ten opzichte van 1996. Bij de installatie van het systeem van de gesloten enveloppe was men er echter van uitgegaan dat, omwille van demografische redenen, de studentenpopulatie eerder licht zou gaan dalen. Daarom besloot de toenmalige minister van onderwijs de enveloppe te verhogen met 50% van de stijging in studentenaantallen, naar analogie met het financieringssysteem aan de universiteiten, waar een universiteit gefinancierd wordt op basis van een historisch forfait, gecorrigeerd met 50% van de stijging of daling in studentenaantallen. Op basis van deze stijging werd de enveloppe van 1999 verhoogd met €14.509.000.

#### 2. CAO V

Voor het begrotingsjaar 2000 werd het effect van de verhoging van het vakantiegeld (€25 + 0,1% op het variabel gedeelte) toegevoegd aan de enveloppe. Het gaat hier om € 500.000. Vanaf het begrotingsjaar 2000 werd tevens de €250.000 voor het opvoedend hulp personeel aan de enveloppe toegevoegd. In 2001 en 2002 is er een duidelijke terugval van de hogeschoolgebonden voorafnames. Dit is voornamelijk te wijten aan het feit dat alle vormen van TBS buiten de enveloppe werden geplaatst op een afzonderlijke basisallocatie.

#### 3. CAO VI

Voor de hogescholen kwam er bij CAO VI eerst een lineaire verhoging van de weddenshalsen met 1% in december 2001 bij en daar komt vervolgens in juni 2003 nog eens een lineaire verhoging met tweemaal hetzelfde nominaal bedrag bij.

Voor de uitvoering van de loonsverhoging in CAO VI, heeft de Vlaamse Regering bijkomende middelen voorzien in de enveloppe van de hogescholen. Van 2002 tot en met 2004 werd de enveloppe van de hogescholen jaarlijks met €4.344.937,82 verhoogd. Dit levert een gecumuleerde verhoging (zonder indexering) op van €13.034.813,46.

In het kader van de werkdrukverlaging (kost van de concordantie en de nieuwe taken ingevoerd met het hogescholendecreet) werd daarenboven ook bij CAO VI het hogescholenkrediet structureel

<sup>2</sup> In 2001 zien we een sterke daling van de hogeschoolgebonden voorafnames. De verklaring hiervoor is dat vanaf 2001 TBS en controle buiten de enveloppe worden betaald.

De sterke stijging van de hogeschoolgebonden voorafnames in 2003 is het gevolg van de invoering van het structuurdecreet. Dit decreet voegde nieuwe middelen aan de enveloppe toe (academiseren en aanvullende middelen) die als centrale voorafname worden toegekend

verhoogd met €5.000.000. Deze middelen werden met ingang van het begrotingsjaar 2001 aan het hogescholenkrediet toegevoegd.

#### 4. Bijkomende middelen structuurdecreet

Het decreet van 4 april 2003 betreffende de herstructurering van het hoger onderwijs in Vlaanderen (het structuurdecreet) brengt enkele belangrijke wijzigingen aan de financiering van de hogescholen-enveloppe aan. Vanaf 2003 worden nieuwe middelen aan de hogescholenenveloppe toegevoegd:

1. middelen voor de aankoop van bibliografische gegevens en tijdschriften in elektronische vorm (ELEKTRON): voor 2003 bedroeg dit €549.298. Dit bedrag wordt vanaf 2004 geïndexeerd volgens het mechanisme 80% index lonen en 20% index werking;
2. aanvullende middelen voor de omvorming naar de BAMA-structuur en voor innovatie en flexibilisering: deze worden langs twee kanten gespijsd:
  - de middelen die vrijkomen door de daling van de voorafnames voor het lopend begrotingsjaar ten opzichte van de totale voorafnames 2002;
  - nieuwe middelen, waarvan het bedrag gelijk is aan de vermindering van de middelen voor de TBS55+/58+ ten opzichte van 2002. Het gaat om de volgende bedragen:

2003	2004	2005	2006
€1.909.000	€3.818.000	€5.602.000	€7.362.000

Afbeelding 7 Middelen omvorming BAMA / innovatie / flexibilisering

Dit bijkomend bedrag wordt niet geïndexeerd.

3. middelen voor de academisering van de opleidingen van 2 cycli: de Vlaamse Regering voorziet een jaarlijkse toelage tot en met 2006. Het betreft de volgende bedragen:

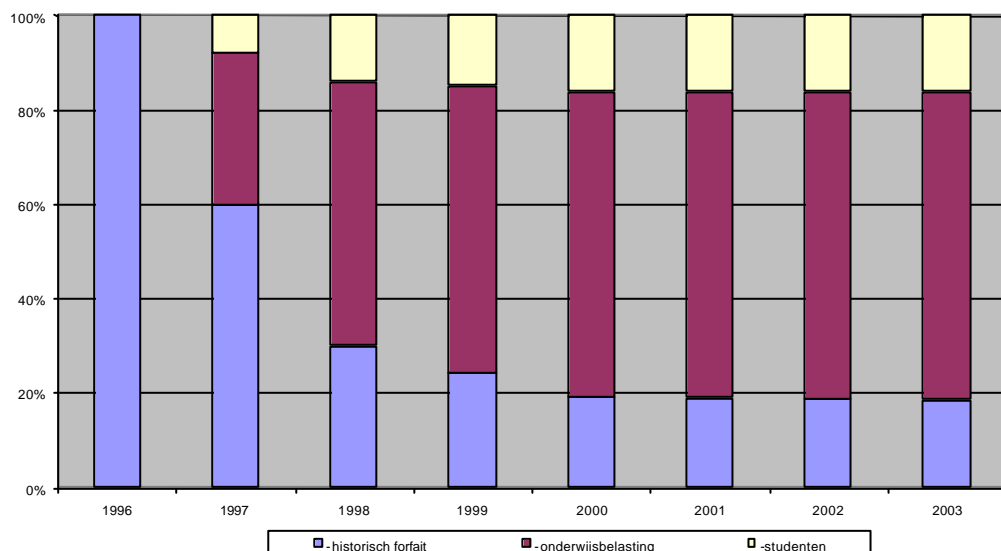
2002	2003	2004	2005	2006
€750.000	€5.000.000	€8.000.000	€10.900.000	€12.900.000

Afbeelding 8 Middelen academisering

Deze bedragen worden vanaf 2003 geïndexeerd volgens het mechanisme 80% index lonen en 20% index werking.

Naast deze nieuwe middelen voert het structuurdecreet een bevrozing in van de enveloppe van de hogescholen vanaf 2004.

#### 2.3.2.1.2. Samenstelling van de werkingsuitkeringen



Afbeelding 9 Samenstelling van de werkingsuitkeringen

De afbeelding toont hoe de samenstelling van de werkingsuitkeringen historisch is geëvolueerd. In 1996, toen het huidige financieringsmechanisme van start ging, bestonden de werkingsuitkeringen volledig uit de historische component. Daarna gaan geleidelijk de onderwijsbelasting en de studentenaantallen een belangrijkere rol spelen.

#### 2.3.2.2. *Financiering sociale voorzieningen*

Het hogescholendecreet voorziet in middelen voor de sociale voorzieningen voor de studenten aan de hogescholen. Deze worden toegekend aan een afzonderlijke vzw die deze middelen ten behoeve van de studenten van een bepaalde hogeschool beheert. Deze middelen kenden de voorbije jaren een vrij grote evolutie.

In 1996 werden voor het eerst middelen voor sociale voorzieningen voor alle hogeschoolstudenten uitbetaald. Deze kwamen er nadat er enkele jaren proefprojecten waren geweest in een beperkt aantal hogescholen. In 1996 werd er een bedrag van 3.000 BEF of €77,24 per student toegekend en bedroeg het totale budget €6.769.785. Deze middelen zijn ondertussen gestegen tot €164,77 per student in 2004, een stijging met 113%. Het totale budget steeg nog sterker omwille van de sterke stijging in studentenaantallen: tot €15.833.044 of met 134 %. De afdeling heeft er steeds voor geijverd om de sociale voorzieningen van de hogescholen op gelijke hoogte te brengen als die van de universiteiten.

#### 2.3.2.3. *TBS 55+/58+*

Vanaf 2001 is de voorafname TBS 55+/58+ op een aparte basisallocatie (BA 4004) geplaatst. Hierdoor kan de hogescholenveloppe evolueren, los van de TBS 55+/58+, die als zwaarst doorwegende en steeds toenemende voorafname de enveloppe belastte. Het budget voor TBS 55+/58+ werd vastgelegd tot en met 2006. Dit is het laatste jaar dat de financiële gevolgen van het TBS-overgangstelsel zich zullen laten voelen.

In 1996 werd voor de verschillende vormen van terbeschikkingstelling € 5.002.839 binnen de hogescholenveloppe uitbetaald. In 2003, op het hoogtepunt van het overgangstelsel, bedroeg het budget €33.461.000.

#### 2.3.2.4. *Projectmatig Wetenschappelijk onderzoek*

De Vlaamse Regering subsidieert vanaf 2003 jaarlijks het projectmatig wetenschappelijk onderzoek van het hoger professioneel onderwijs. Een bedrag van €3.000.000 wordt onder de hogescholen verdeeld op basis van het gemiddelde aantal studenten over de jaren 2001, 2002 en 2003. Vanaf 2004 wordt dit bedrag verhoogd.

2004	2005	2006
€4.000.000	€4.500.000	€6.000.000

Afbeelding 10 Subsiëring wetenschappelijk onderzoek

Deze bedragen worden niet geïndexeerd.

#### 2.3.2.5. *Beheersovereenkomsten*

De Vlaamse Regering sloot in 2001 beheersovereenkomsten af met de Hogere Instituten voor Schone Kunsten (Orpheusinstituut, Operastudio Vlaanderen en HISK) en met P.A.R.T.S. Deze beheersovereenkomsten hebben een looptijd van vijf jaar.

De beheersovereenkomsten met de Hogere Instituten voor Schone Kunsten regelen het aanbod van posthogeschoolvorming voor de opleidingen van beeldende kunst en muziek. Deze posthogeschoolvorming wordt bekrachtigd met de titel van "Laureaat van het Hoger Instituut voor Schone Kunsten". P.A.R.T.S. wordt erkend als een excellente hogere kunstopleiding die dansers en choreografen vormt.

## 2.4. Regelgeving

---

De beleidsvoorbereiding is altijd al een wezenlijk onderdeel geweest van de missie van de afdeling hogescholen. Om daar optimaal invulling aan te geven, werd een cel regelgeving opgericht. Beleidsvoorbereiding betreft alle beleidsinitiatieven die de politieke overheid neemt, zoals bijvoorbeeld de regelgeving als dusdanig (decreten, besluiten van de Vlaamse Regering, ministeriële besluiten), het opmaken van beleidsbrieven, beleidsverklaringen en regeerakkoorden, het opstellen van begrotingen, het afsluiten van CAO's en dergelijke meer.

### 2.4.1. Dienstverleningspakket

Proces 1: Vernieuwen dienstverlening

A. Omschrijving

trends bestuderen / studiewerk / analyseren tendensen / voeling houden met de onderwijswereld /...;  
conciëren nieuwe regelgeving en procedures;  
evaluatie van bestaande regelgeving en procedures;  
vereenvoudigen, vernieuwen en harmoniseren van bestaande regelgeving en procedures;  
afstemmen van de regelgeving op de internationale context.

B. Producten

voorontwerpen van regelgeving  
informatieve en discussienota's voor intern en extern gebruik  
ontwerpen van beleidsnota's en regeerakkoorden

Proces 2: Communicatie met klanten en partners

A. Omschrijving

informatie verstrekken en overleg plegen over de bestaande regelgeving, nieuwe trends en nieuwe ontwerpen.

B. Producten

brieven van de administratie  
interne nota's, infosessies

Proces 3: Producten en diensten leveren

A. Omschrijving

op eigen initiatief opstellen van documenten voor intern gebruik en voor een breder publiek met het oog op optimalisering van de regelgeving;  
opstellen van voorontwerpen van decreet, ontwerpen van besluit van de Vlaamse Regering en ontwerpen van ministerieel besluit;  
opstellen van bijdragen aan beleidsnota's en regeerakkoorden;  
opstellen van documenten met betrekking tot het wordingsproces van voorontwerpen van decreet en ontwerpen van besluit (adviesvraag inspectie financiën, adviesvraag Raad van State, begrotingsakkoord, ...)  
opstellen van documenten op vraag van het kabinet (brieven, speeches...)  
evaluatie van documenten van de klanten

B. Producten

ontwerpen van decreet  
ontwerpen van besluit van de Vlaamse Regering  
ontwerpen van ministerieel besluit  
adviesvragen  
varia (brieven, toespraken, informatieve nota's, ...)

Proces 4: Nazorg van de dienstverlening

A. Omschrijving

mondeling en schriftelijk beantwoorden van vragen van de klanten (klachten, vragen om informatie, interpretatie en toepassing van de regelgeving, ...)

B. Producten

telefoongesprekken en directe mondelinge contacten met de klanten  
brieven van de administratie  
correspondentie  
documenten ter uitvoering van de regelgeving

Proces 5: Verantwoording afleggen

A. Omschrijving

bijdrage leveren tot maatschappelijke verantwoording  
interne verantwoording

B. Producten

bijdrage aan rapport hoger onderwijs  
interne mondelinge en schriftelijke rapportering (activiteiten inzake regelgeving, studiedagen, zendingen...)

## 2.4.2. Outcome

De activiteiten van de cel regelgeving betreffen in hoofdzaak het opstellen van (voor)ontwerpen en toelichtingsdocumenten, het aanmaken en aanleveren van gegevens ter ondersteuning en het participeren aan overlegmomenten en onderhandelingen. Deze activiteiten gebeuren met betrekking tot specifieke deelmaterialen in samenwerking met de cellen die de deelmaterialen onder hun bevoegdheid hebben.

De afdeling hogescholen informeert daarenboven de instellingen en belanghebbende derden over de regelgeving en nuttige toelichting daaromtrent via publicatie op de website van het hoger onderwijs en via mededelingen (cf. supra). De activiteiten van de cel regelgeving gebeuren logischerwijs in nauwe wisselwerking met de andere cellen van de afdeling.

De afdeling hogescholen heeft eenvoud, transparantie en matiging steeds beschouwd als wezenlijke kenmerken van een degelijke regelgeving en heeft deze beginselen in al haar ontwerp teksten toegepast. De afdeling hogescholen heeft daarenboven eind 2004, in samenwerking met de afdeling universiteiten, een concreet voorstel uitgewerkt met betrekking tot de vereenvoudiging van de vigerende regelgeving voor het hele hoger onderwijs.

De afdeling verstrekt bij elk regelgevend initiatief en/of bij elke ervaring van moeilijkheden in het onderwijsveld inzake de interpretatie en/of toepassing van de regelgeving, de nuttige informatie en toelichting via een mededeling. Deze mededelingen vervangen, binnen het kader van de gewijzigde relatie tussen overheid en onderwijsveld, de voorheen formalistische omzendbrieven.

Hieronder volgt de lijst van decreten en besluiten van de Vlaamse Regering waarbij de afdeling hogescholen sinds het hogescholendecreet van 13 juli 1994 een actieve rol heeft gespeeld inzake beleidsvoorbereiding.

### 2.4.2.1. Decreten

- decreet van 13 juli 1994 betreffende de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap
- bijzonder decreet van 13 juli 1994 betreffende de Vlaamse Autonome Hogescholen
- decreet van 21 december 1994 betreffende het Onderwijs VI
- decreet van 22 februari 1995 betreffende de wetenschappelijke of maatschappelijke dienstverlening door de universiteiten of de hogescholen en betreffende de relaties van de universiteiten en de hogescholen met andere rechtspersonen
- decreet van 19 april 1995 houdende diverse wijzigingsbepalingen betreffende het hoger onderwijs
- decreet van 16 april 1996 betreffende de lerarenopleiding en de nascholing
- decreet van 8 juli 1996 betreffende het Onderwijs VII
- decreet van 15 juli 1997 betreffende het Onderwijs VIII
- decreet van 9 juni 1998 betreffende de Hogere Zeevaartschool
- decreet van 23 juni 1998 betreffende de hervorming van het hoger onderwijs in de kinesitherapie en de revalidatiewetenschappen in de Vlaamse Gemeenschap
- decreet van 7 juli 1998 betreffende de organisatie van de Vlaamse Hogescholenraad
- decreet van 14 juli 1998 betreffende het Onderwijs IX
- decreet van 18 mei 1999 betreffende het Onderwijs X
- decreet van 20 oktober 2000 betreffende het onderwijs XII-Ensor
- decreet van 20 april 2001 houdende een aanpassing van de regelgeving betreffende het tertiair onderwijs
- decreet van 14 februari 2003 betreffende het Onderwijs XIV
- decreet van 4 april 2003 betreffende de herstructurering van het hoger onderwijs in Vlaanderen
- bijzonder decreet van 4 april 2003 houdende de deelname van gemeenschapsinstellingen aan de associaties in het hoger onderwijs
- decreet van 19 maart 2004 betreffende de rechtspositieregeling van de student, de participatie in het hoger onderwijs, de integratie van bepaalde afdelingen van het hoger onderwijs voor sociale promotie in de hogescholen en de begeleiding van de herstructurering van het hoger onderwijs in Vlaanderen
- bijzonder decreet van 19 maart 2004 betreffende de participatie in het hoger onderwijs, de integratie van bepaalde afdelingen van het hoger onderwijs voor sociale promotie in de hogescholen, de coördinatie van de hoger onderwijsregelgeving en de modernisering van de regelgeving op de Vlaamse autonome hogescholen

- decreet van 2 april 2004 houdende goedkeuring en uitvoering van het verdrag tussen het Koninkrijk der Nederlanden en de Vlaamse Gemeenschap van België inzake de accreditatie van opleidingen binnen het Nederlandse en het Vlaamse hoger onderwijs ondertekend te Den Haag op 3 september 2003
- decreet van 30 april 2004 betreffende de flexibilisering van het hoger onderwijs in Vlaanderen en houdende dringende hoger onderwijsmaatregelen

#### 2.4.2.2. *Besluiten van de Vlaamse Regering*

##### **controle**

- besluit van de Vlaamse Regering van 5 april 1995 betreffende de taken van commissaris-coördinator en commissarissen van de Vlaamse Regering bij de hogescholen
- besluit van de Vlaamse Regering van 5 juli 1995 betreffende het personeelskader van de diensten van het college van commissarissen van de Vlaamse Regering bij de hogescholen, gewijzigd bij het besluit van de Vlaamse Regering van 6 juli 1999
- besluiten van de Vlaamse Regering van 15 november 1995 en 28 juni 2002 betreffende de begroting en de personeelsformatie voor de hogescholen en de VZW's sociale voorzieningen in de Vlaamse Gemeenschap
- besluiten van de Vlaamse Regering van 4 november 1997 met betrekking tot de opdracht als commissaris van de Vlaamse Regering bij de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap van een ambtenaar van niveau A van het departement onderwijs
- besluiten van de Vlaamse Regering van 4 november 1997 en 7 juni 2002 tot vaststelling van de ambtsgebieden van de commissaris-coördinator en van de commissarissen van de Vlaamse Regering bij de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap

##### **financiering**

- besluit van de Vlaamse Regering van 15 november 1995 betreffende de beleidsboekhouding, de jaarrekening en het rekeningenstelsel voor de hogescholen en de VZW's sociale voorzieningen
- besluit van de Vlaamse Regering van 10 maart 1998 houdende vastlegging van de voorschriften voor het opstellen van het jaarverslag van de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap

##### **organisatie**

- besluit van de Vlaamse Regering van 28 juli 1995 betreffende de organisatie van de examens in de hogescholen van de Vlaamse Gemeenschap
- besluit van de Vlaamse Regering van 6 september 1995 houdende gelijkstelling voor wat de toegang tot de basisopleiding aan de Vlaamse hogescholen betreft
- besluit van de Vlaamse Regering van 9 mei 1996 tot bepaling van de inwerkingtreding van bepaalde artikelen van titel VIII, hoofdstuk I van het decreet van 13 juli 1994 betreffende de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap
- besluit van de Vlaamse Regering van 10 december 1996 betreffende de vorm van de diploma's uitgereikt door de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap
- besluit van de Vlaamse Regering van 15 juli 1997 betreffende de omvorming van de lerarenopleidingen van de hogescholen van de Vlaamse Gemeenschap
- besluit van de Vlaamse Regering van 12 januari 1999 betreffende het kiesreglement voor de verkiezing van de leden van de raad van bestuur van de Hogere Zeevaartschool en hun opvolgers en tot bepaling van de inwerkingtreding van artikel 60, § 1 van het decreet van 9 juni 1998 betreffende de Hogere Zeevaartschool
- besluiten van de Vlaamse Regering van 18 mei 1999, 24 mei 2002, 7 juni 2002, 9 mei 2003 tot wijziging van bijlage II gevoegd bij het decreet van 13 juli 1994 betreffende de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap
- besluit van de Vlaamse Regering van 22 juni 1999 betreffende de minimale studieomvang van de voortgezette lerarenopleidingen in de hogescholen van de Vlaamse Gemeenschap
- besluiten van de Vlaamse Regering van 4 juli 2003 en 6 februari 2004 over de samenstelling en de werking van de Erkenningscommissie
- besluit van de Vlaamse Regering van 13 februari 2004 en 4 juni 2004 over vaststelling van de lijst van de bachelors- en mastersopleidingen in het hoger onderwijs in Vlaanderen
- besluit van de Vlaamse Regering van 26 maart 2004 inzake de organisatie van het toezicht op de associaties in het hoger onderwijs
- besluit van de Vlaamse Regering van 30 april 2004 tot registratie van het Vesalius College als geregistreerde instelling voor hoger onderwijs

- besluit van de Vlaamse Regering van 4 juni 2004 inzake sommige werkingsregelen betreffende de raad voor examenbetwistingen bevoegd voor het hoger onderwijs
- besluit van de Vlaamse Regering van 4 juni 2004 houdende benoeming van de leden van de raad voor examenbetwistingen bevoegd voor het hoger onderwijs
- besluit van de Vlaamse Regering van 4 juni 2004 betreffende de erkenning van nieuwe opleidingen in het hoger onderwijs in Vlaanderen
- besluit van de Vlaamse Regering van 11 juni 2004 betreffende de regeling van de wijze van verantwoording van het gebruik van een andere onderwijstaal dan het Nederlands
- besluit van de Vlaamse Regering van 11 juni 2004 betreffende de opmaak, de actualisering en het beheer van het Hoger Onderwijsregister
- besluit van de Vlaamse Regering van 11 juni 2004 betreffende de indiening van aanvragen voor nieuwe opleidingen in het hoger onderwijs
- besluit van de Vlaamse Regering van 11 juni 2004 betreffende de tijdelijke erkenning van opleidingen in het hoger onderwijs
- besluit van de Vlaamse Regering van 11 juni 2004 betreffende de beroepen tegen beslissingen van het accreditatieorgaan
- besluit van de Vlaamse Regering van 11 juni 2004 vaststelling van de vorm van de diploma's en de inhoud van het bijhorend diplomasupplement uitgereikt door de instellingen voor hoger onderwijs in Vlaanderen
- besluit van de Vlaamse Regering van 14 juli 2004 houdende de vervroegde inwerkingtreding van sommige bepalingen van het decreet van 30 april 2004 betreffende de flexibilisering van het hoger onderwijs in Vlaanderen en houdende dringende hoger onderwijsmaatregelen ten aanzien van sommige instellingen van hoger onderwijs
- besluit van de Vlaamse Regering van 14 juli 2004 houdende de bekrachtiging van de reglementen van de instellingen voor hoger onderwijs met betrekking tot de afwijkende algemene of bijzondere toelatingsvoorwaarden tot een bachelorsopleiding
- besluit van de Vlaamse Regering van 17 september 2004 betreffende de gelijkschakeling van graden uitgereikt voor het academiejaar 2004-2005 met de graden van bachelor en master
- besluit van de Vlaamse Regering van 17 september 2004 betreffende de omvorming van sommige afdelingen van het hoger onderwijs voor sociale promotie naar de bachelor-masterstructuur van het hoger onderwijs in Vlaanderen
- besluit van de Vlaamse Regering van 1 oktober 2004 tot registratie van de Flanders Business School als geregistreerde instelling voor hoger onderwijs

#### **personeel**

- besluit van de Vlaamse Regering van 3 mei 1995 tot vaststelling van de lijst van andere beroepsactiviteiten of bezoldigde activiteiten die een groot gedeelte van de tijd in beslag nemen van een lid van het onderwijzend personeel, werkzaam in de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap
- besluit van de Vlaamse Regering van 3 mei 1995 tot vaststelling van de salarisschalen van de leden van het onderwijzend personeel van de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap
- besluiten van de Vlaamse Regering van 12 juni 1995 en 14 november 2003 tot gelijkstelling van bekwaamheidsbewijzen die toegang geven tot de ambten van het onderwijzend personeel van de hogescholen
- besluit van de Vlaamse Regering van 12 juni 1995 houdende concordantie van de ambten van de leden van het bestuurs- en onderwijzend personeel van de hogescholen
- besluit van de Vlaamse Regering van 12 juni 1995 houdende vaststelling van de loopbaanstructuur en van de salarisschalen van het administratief en technisch personeel van de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap
- besluit van de Vlaamse Regering van 17 januari 1996 betreffende de afwijking inzake tewerkstelling van sommige personeelsleden van het Centraal Fonds
- besluit van de Vlaamse Regering van 24 juni 1997 betreffende de bezoldiging van het tijdelijk onderwijzend personeel van de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap
- besluit van de Vlaamse Regering van 22 februari 2002 betreffende de terbeschikkingstelling wegens persoonlijke aangelegenheden voorafgaand aan het rustpensioen voor de personeelsleden van de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap en van de Hogere Zeevaartschool
- besluit van de Vlaamse Regering van 24 mei 2002 betreffende de onderbreking van de beroepsloopbaan van de personeelsleden van de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap en van de Hogere Zeevaartschool
- besluit van de Vlaamse Regering van 14 juni 2002 betreffende de tewerkstelling buiten het hogescholenonderwijs van de personeelsleden van de optie kinesitherapie in afbouw

- besluit van de Vlaamse Regering van 21 februari 2003 houdende vaststelling van de salarisschalen en de concordantie van de ambten van de leden van het bestuurs- en onderwijzend personeel en houdende vaststelling van de loopbaanstructuur, de salarisschalen en de concordantie van de ambten van de leden van het administratief en technisch personeel van de Hogere Zeevaartschool
- besluit van de Vlaamse Regering van 21 februari 2003 houdende vaststelling van de loopbaanstructuur en van de salarisschalen van het administratief en technisch personeel van de hogescholen in de Vlaamse gemeenschap

#### **internationalisering**

- besluit van de Vlaamse Regering van 10 juni 1997 houdende de vaststelling van de voorwaarden voor en de procedure tot individuele erkenning van de volledige gelijkwaardigheid van buitenlandse diploma's of studiegetuigschriften met de diploma's uitgereikt door de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap
- besluit van de Vlaamse Regering van 23 juli 1998 tot regeling van de procedure voor en de voorwaarde van betoelaging van internationale samenwerkingsprojecten op het gebied van hoger onderwijs

#### **projecten Hoger Kunstonderwijs**

- besluit van de Vlaamse Regering van 3 december 1996 tot opheffing van de commissies tot beheer van het eigen vermogen en de commissies van toezicht in bepaalde instellingen voor hoger kunstonderwijs van het voormalige gemeenschapsonderwijs
- besluit van de Vlaamse Regering van 8 december 1998 houdende de werking van de adviescommissie inzake de financiering van projecten en instituten kunst
- besluit van de Vlaamse Regering van 8 december 1998 houdende samenstelling van de adviescommissie projecten en instituten kunst
- besluit van de Vlaamse Regering van 4 mei 1999 houdende de werking van de commissie tot erkenning van de artistieke bekendheid
- besluit van de Vlaamse Regering van 11 mei 1999 houdende samenstelling van de commissie tot erkenning van de artistieke bekendheid
- besluit van de Vlaamse Regering van 21 januari 2000 houdende samenstelling en werking van de adviescommissie projecten en instituten hoger kunstonderwijs
- besluit van de Vlaamse Regering van 6 september 2002 tot samenstelling van de adviescommissie projecten hoger kunstonderwijs
- besluit van de Vlaamse Regering van 6 september 2002 betreffende de werking van de adviescommissie projecten hoger kunstonderwijs

#### **andere**

- besluit van de Vlaamse Regering van 8 juni 1994 betreffende het financiële en materiële beheer van de dienst met afzonderlijk beheer Hogere Zeevaartschool Antwerpen/Oostende



## 2.5. Gegevensbeheer

---

In de periode 1996-2002 waren de activiteiten van de cel nauw gelieerd met het hogescholendecreet. Vanaf 2003 stonden de activiteiten in het teken van de uitvoering van het structuur- en het flexibiliseringsdecreet, onder andere met de omvorming naar de BAMA-structuur.

### 2.5.1. Dienstverleningspakket

Proces 1: Vernieuwen dienstverlening

- A. Omschrijving
  - vereenvoudigen, vernieuwen en harmoniseren van procedures
  - evaluatie van bestaande regelgeving en procedures
- B. Producten
  - brieven van de administratie
  - informatieve en discussienota's voor intern en extern gebruik
  - optimaliseren systeem gegevensbeheer (DTO)

Proces 2: Communicatie met klanten en partners

- A. Omschrijving
  - informatie verstrekken en overleg plegen
  - Informatie verstrekken over het beleid en de strategie inzake het systeem inzake gegevensbeheer (DTO)
- B. Producten
  - brieven van de administratie
  - infosessies
  - bezoeken aan klanten;
  - deelname aan werkgroepen, vergaderingen, ... met klanten

Proces 3: Producten en diensten leveren

- A. Omschrijving
  - inventariseren van beleidsrelevante niet reglementair verplicht door de hogescholen te verstrekken gegevens (aard, frequentie en spreiding van het opleidingsaanbod, uitgereikte diploma's VLO en LOAN, inschrijvings- en examengelden, ...)
  - inventariseren van reglementair door de hogescholen te leveren gegevens (studentenaantallen, meldingsplicht, diploma's examencommissie Vlaamse Gemeenschap, ...)
  - verstrekken aan afdeling en/of externe klanten van inlichtingen en cijfergegevens
  - actualisering en beheer van DTO
  - opstellen van documenten op vraag van het kabinet
  - evaluatie van documenten van de klanten
  - opstellen van documenten ter ondersteuning van de cellen regelgeving en financiering
- B. Producten
  - DTO
  - brieven van de administratie
  - informatieve en discussiedocumenten voor intern en extern gebruik
  - documenten in opvolging van kabinetsnota's
  - cijfergegevens
  - documenten inzake opleidingsaanbod en studenten
  - documenten ter ondersteuning van de cel regelgeving

Proces 4: Nazorg van de dienstverlening

- A. Omschrijving
  - mondeling en schriftelijk beantwoorden van vragen van de klanten (klachten, vragen om informatie, interpretatie en toepassing van de regelgeving en de procedures,...)
  - uitvoeren van de regelgeving
- B. Producten
  - telefoongesprekken en directe mondelinge contacten met de klanten
  - brieven van de administratie
  - correspondentie
  - documenten ter uitvoering van de regelgeving

Proces 5: Verantwoording afleggen

- A. Omschrijving
  - bijdrage leveren tot maatschappelijke verantwoording
  - interne verantwoording
- B. Producten
  - bijdrage aan rapport hoger onderwijs
  - interne mondelinge en schriftelijke rapportering (activiteiten, studiedagen, zendingen...)

## 2.5.2. Outcome

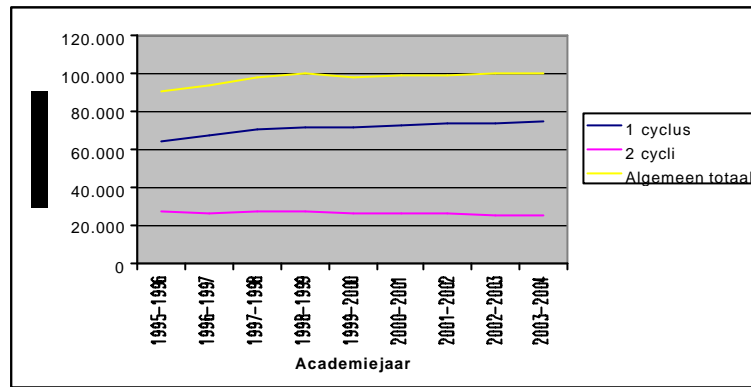
### 2.5.2.1. Databank tertiair onderwijs (DTO)

De hoofdactiviteit bestaat uit de studententelling. Naar aanleiding van het hogescholendecreet werd de instellingendatabank volledig herzien. De fusies werden doorgevoerd, opleidingen en administratieve groepen werden gecreëerd. De oude structuur werd in afbouw geplaatst. Tot het academiejaar 1998-1999 werd voor de studententelling gebruik gemaakt van de leerlingendatabank. Vanaf het academiejaar 1999-2000 werd overgeschakeld op de Databank Tertiair Onderwijs. De belangrijkste vernieuwingen hierin waren het bijhouden van gegevens over het studieverleden van de student, zijn identificatiegegevens en zijn studieresultaat. Tot het academiejaar 1998-1999 werd het aantal uitgereikte diploma's buiten de databank opgevraagd. Vanaf het academiejaar 1999-2000 kon op basis van DTO het aantal uitgereikte diploma's berekend worden. De vernieuwde databank maakt het mogelijk om heel wat nieuwe, beleidsrelevante gegevens te produceren (de overgang van het secundair naar het hoger onderwijs, de vooropleiding, de slaagkansen, de geografische afkomst van de studenten, de overgang naar de arbeidsmarkt).

We stellen daarbij vast dat het hogescholenonderwijs vanaf het academiejaar 1995-1996 tot het academiejaar 1999-2000 een onverwacht sterke groei kende.

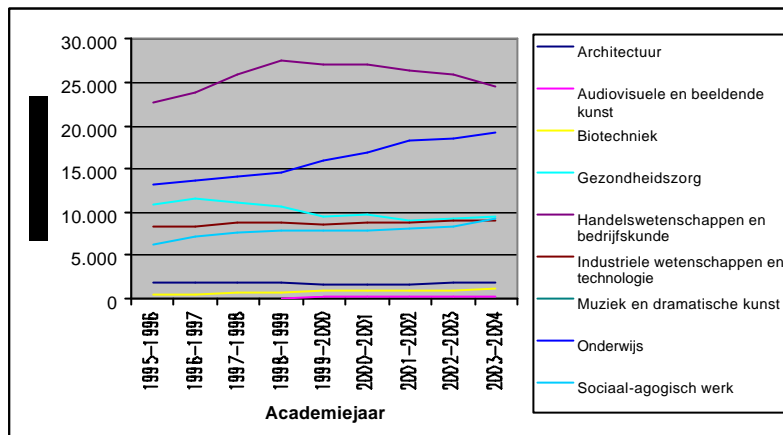
	Studiegebied	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
1 cyclus	Architectuur	1.792	1.743	1.784	1.752	1.670	1.579	1.640	1.762	1.832
	Audiovisuele en beeldende kunst	80	93	108	118	130	135	174	186	159
	Biotechniek	582	585	709	769	816	850	852	889	1.166
	Gezondheidszorg	10.881	11.529	11.215	10.766	9.462	9.722	8.954	9.143	9.434
	Handelwetenschappen en bedrijfskunde	22.626	23.875	25.952	27.538	27.086	27.037	26.505	25.874	24.506
	Industriële wetenschappen en technologie	8.333	8.427	8.668	8.677	8.619	8.704	8.797	9.071	9.082
	Muziek en dramatische kunst	68	34	33	31	35	40	44	37	35
	Onderwijs	13.279	13.655	14.082	14.461	16.095	16.843	18.310	18.556	19.141
	Sociaal-agogisch werk	6.343	7.103	7.729	7.960	7.936	7.896	8.108	8.440	9.226
	<b>Totaal</b>	<b>63.984</b>	<b>67.044</b>	<b>70.280</b>	<b>72.072</b>	<b>71.849</b>	<b>72.806</b>	<b>73.384</b>	<b>73.958</b>	<b>74.581</b>
2 cyclus	Architectuur	2.686	2.566	2.368	2.133	1.903	1.723	1.670	1.821	1.976
	Audiovisuele en beeldende kunst	3.702	3.685	3.768	3.789	3.722	3.609	3.663	3.623	3.659
	Biotechniek	425	423	441	470	417	380	365	346	336
	Gezondheidszorg				387	694	936	1.081	947	913
	Handelwetenschappen en bedrijfskunde	6.030	5.961	6.156	6.338	5.689	5.784	5.623	5.618	5.656
	Industriële wetenschappen en technologie	8.781	8.728	9.022	9.218	8.996	8.912	8.640	8.384	8.069
	Muziek en dramatische kunst	1.536	1.644	1.775	1.841	1.771	1.772	1.685	1.722	1.723
	Productontwikkeling	349	337	347	371	392	414	402	409	392
	Toegepaste taalkunde	3.553	3.588	3.417	3.314	3.103	2.922	2.826	2.833	2.873
	<b>Totaal</b>	<b>27.062</b>	<b>26.932</b>	<b>27.294</b>	<b>27.861</b>	<b>26.687</b>	<b>26.452</b>	<b>25.955</b>	<b>25.703</b>	<b>25.597</b>
Algemeen totaal	91.046	93.976	97.574	99.933	98.536	99.258	99.339	99.661	100.178	

Abbeelding 11 Evolutie van het aantal studenten in de basisopleidingen per cyclus en studiegebied – Hoofddinschrijvingen



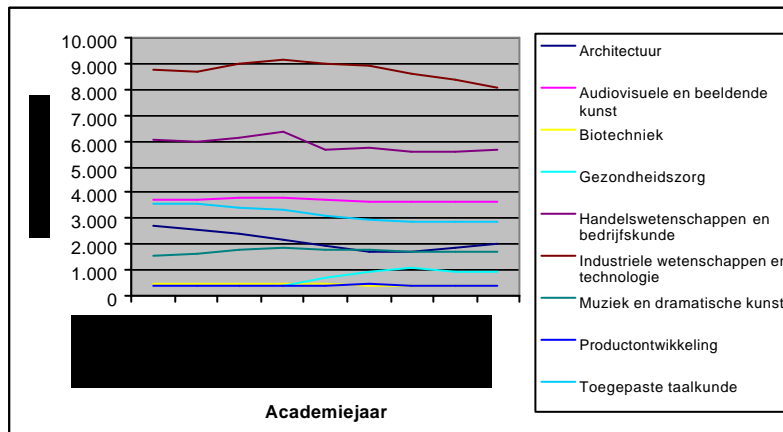
Afbeelding 12 Evolutie studentenaantallen

De globale evolutie laat duidelijk de stijging tot het academiejaar 1999-2000 zien. Terwijl het aantal studenten in de 1-cyclusopleidingen blijven stijgen is, is er bij de 2-cycliopleidingen een terugval.



Afbeelding 13 Evolutie studenten 1-cyclus

Bij de 1-cyclusopleidingen kent het grootste studiegebied Handelswetenschappen en Bedrijfskunde na een sterke stijging geleidelijk aan minder succes. De studiegebieden Onderwijs en Sociaal-agogisch werk laten een permanente groei zien. Het aantal studenten in het studiegebied Gezondheidszorg schommelt cyclisch.



Afbeelding 14 Evolutie studenten 2-cycli

De studentenaantallen in de meeste studiegebieden van de 2-cycliopleidingen tonen een dalende evolutie.

Hogeschool	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Hogeschool Antwerpen	6.245,50	6.233,00	6.129,50	6.148,00	6.031,00	6.008,00	6.134,00	6.252,00	6.353,50
Plantijn Hogeschool	2.063,50	2.077,00	2.270,00	2.400,00	2.494,50	2.433,50	2.761,50	2.838,50	3.074,50
Karel de Grote Hogeschool – Katholieke Hogeschool Antwerpen	6.248,00	6.437,50	6.802,50	7.067,50	7.162,50	7.250,00	6.972,00	6.804,00	6.577,00
Katholieke Hogeschool Kempen	4.680,50	4.811,50	5.268,00	5.779,50	6.017,50	5.768,00	5.583,50	5.520,00	5.582,50
Katholieke Hogeschool Mechelen	3.688,50	3.668,00	3.714,00	3.763,00	3.848,00	3.982,00	4.051,50	4.049,50	3.970,00
Erasmushogeschool Brussel	3.910,50	4.051,00	4.130,00	4.227,50	4.034,50	4.046,00	3.920,50	3.958,00	4.094,50
Hogeschool Sint-Lukas Brussel	763,00	722,50	723,50	773,50	756,00	758,50	844,50	826,50	857,50
Hogeschool voor Wetenschap en Kunst	6.023,50	5.904,00	5.645,50	5.498,50	5.282,50	5.158,00	5.238,00	5.469,50	5.896,00
Katholieke Hogeschool Leuven	4.448,50	4.483,50	4.402,00	4.540,00	4.655,50	4.795,50	4.771,00	4.836,50	4.798,50
Hogeschool Gent	11.833,00	12.292,50	13.064,00	13.153,00	13.154,50	13.063,00	12.776,50	12.393,50	12.256,00
Arteveldehogeschool	5.794,50	6.140,00	6.213,00	6.486,50	6.622,00	6.782,00	6.793,50	6.898,00	7.119,00
Katholieke Hogeschool Sint-Lieven	4.433,50	4.394,50	4.593,00	4.695,50	4.928,00	4.698,50	4.531,50	4.493,50	4.527,50
Hogeschool Limburg	2.031,50	2.254,50	2.615,00	2.792,50	2.951,50	3.038,50	3.070,50	3.044,50	2.903,50
Katholieke Hogeschool Limburg	4.040,50	3.955,00	4.000,00	4.104,50	4.405,50	4.595,00	4.805,50	4.859,50	4.817,50
Provinciale Hogeschool Limburg	3.735,00	3.901,50	3.878,50	3.686,00	3.725,50	3.687,00	3.648,00	3.434,50	3.314,50
Hogeschool West-Vlaanderen	2.770,50	2.928,00	3.104,50	3.206,50	3.553,00	3.765,50	3.862,50	3.973,50	4.005,50
Katholieke Hogeschool Brugge-Oostende	2.975,00	3.160,50	3.158,00	3.128,00	3.019,50	2.959,50	3.052,50	2.921,00	2.761,00
Katholieke Hogeschool ZW-Vlaanderen	4.192,00	4.250,00	4.542,50	4.614,00	4.848,00	4.935,50	4.950,50	5.149,00	5.353,50
Groep T-Hogeschool Leuven	1.148,00	1.340,50	1.610,00	1.727,50	1.838,50	1.935,00	1.906,50	1.791,00	1.747,00
Lessius Hogeschool	2.592,00	2.596,00	2.696,50	2.692,50	2.652,50	2.710,50	2.460,50	2.349,50	2.485,00
Europese Hogeschool Brussel	4.474,00	4.353,50	4.197,50	3.983,50	3.957,50	4.051,00	4.104,50	4.039,00	3.733,00
<b>Totaal zonder Hogere Zeevaartschool</b>	<b>88.091,00</b>	<b>89.954,50</b>	<b>92.757,50</b>	<b>94.467,50</b>	<b>95.938,00</b>	<b>96.420,50</b>	<b>96.239,00</b>	<b>95.901,00</b>	<b>96.227,00</b>
Hogere Zeevaartschool	354,00	263,00	236,00	194,00	212,00	224,00	234,50	262,00	296,50
<b>Uitdovend<sup>3</sup></b>	<b>35,00</b>								
<b>Eindtotaal</b>	<b>88.480,00</b>	<b>90.217,50</b>	<b>92.993,50</b>	<b>94.661,50</b>	<b>96.150,00</b>	<b>96.644,50</b>	<b>96.473,50</b>	<b>96.163,00</b>	<b>96.523,50</b>

Afbeelding 15 Evolutie van het aantal financierbare studenten

Het aantal financierbare studenten volgt dezelfde evolutie als het aantal hoofdinschrijvingen. In de eerste helft van de beschouwde periode is er een groei, vanaf 2000 stabiliseert het aantal financierbare studenten.

Academiejaar	Mannen	Vrouwen	Totaal
1995-1996	11.173	14.069	25.242
1996-1997	11.126	14.142	25.268
1997-1998	11.889	14.638	26.527
1998-1999	11.522	14.298	25.820
1999-2000	12.026	14.720	26.746
2000-2001	12.120	14.646	26.766
2001-2002	11.942	14.610	26.552
2002-2003	11.617	14.010	25.627
2003-2004	11.433	14.427	25.860

Afbeelding 16 Evolutie van het aantal generatiestudenten

<sup>3</sup> Dit cijfer heeft betrekking op de Jesode-Hatora en Beth-Jacob Normalschool en de Normalschool Sancta-Maria Ronse: deze opleidingen werden volledig afgebouwd.

De instroom van het aantal generatiestudenten heeft steeds geschommeld tussen de 25.000 en 27.000 studenten. Een generatiestudent is een student die zich voor de eerste maal inschrijft in het eerste jaar van een basisopleiding in het hoger onderwijs in Vlaanderen.

Het aantal uitgereikte diploma's maakte een parallelle groei door als het totale studentenaantal.

	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Eén cyclus	15.494	16.041	16.220	16.982	16.937	17.861	17.851
Eerste cyclus van twee cycli	4.397	4.535	4.500	4.599	4.709	4.724	4.402
Tweede cyclus van twee cycli	4.410	4.367	4.318	4.284	4.536	4.684	4.755
Eindtotaal	24.301	24.943	25.038	25.865	26.182	27.269	27.008

Afbeelding 17 Evolutie van het aantal uitgereikte diploma's per cyclus

De implementatie van het structuurdecreet en het flexibiliseringsdecreet heeft opnieuw een enorme impact op de gebruikte databanken. De instellingendatabank wordt opnieuw hertekend om BAMA-structuur in te passen. DTO zal ook grondig aangepast worden om studenten in een flexibel studievoortgangstelsel te kunnen registreren en opvolgen.

De studententelling bepaalt in grote mate het werk van de cel. In de periode april-juni wordt het opleidingsaanbod aangepast in de mainframe. De administratieve groepen die door de instellingen gebruikt worden bij de studententelling worden meegedeeld en op de website van de afdeling geplaatst. De instellingen kunnen vervolgens de studenten inschrijven in de correcte administratieve groepen. Vanaf 1 februari van het lopende academiejaar moeten de hogescholen hun studentengegevens insturen. Met vragen kunnen ze terecht bij de cel, de postbus of op de website. Ze kunnen de kwaliteit van hun gegevens op voorhand uittesten aan de hand van een jaarlijks geupdated controleprogramma dat beschikbaar is op de website. Op basis van de geverifieerde cijfers kan de cel het aantal financierbare studenten berekenen, of de financierbaarheid van opleidingen nagaan. Voor de vaststelling van het aantal financierbare studenten deelt de cel jaarlijks het aantal financierbare buitenlandse studenten mee.

De opleidingsgegevens, beheerd op de mainframe, dienden tot 2003 als basis voor de website met het onderwijsaanbod en een brochure met de basisopleidingen. Vanaf 2004 is het Hoger Onderwijsregister opgestart, dat alle erkende bachelors- en mastersopleidingen bevat. Deze website verstrekt de informatie over het opleidingsaanbod van de instellingen. De cel gegevensbeheer controleert de gegevens van de hogescholen, waarna AHOWO een echtheidscertificaat over het register uitreikt.

Na afloop van het academiejaar wordt de studentendatabank aangevuld met het studieresultaat van de studenten (telling 30 september). Op basis van de volledige databank maakt de cel de nodige statistieken met het aantal hoofdschrijvingen, generatiestudenten of diploma's voor allerlei publicaties zoals het statistisch jaarboek, zakboekje. Hiervoor werkt de cel nauw samen met de afdeling begroting en gegevensbeheer (ABG). Vanaf het academiejaar 2001-2002 wordt het statistisch jaarboek op het web geplaatst.

In de databank worden ook de identificatiegegevens van de studenten ingezameld. Deze kunnen nuttig zijn bij het opvolgen van studieloopbanen, wetenschappelijk onderzoek en beleidsvoorbereiding. Vanaf het academiejaar 2002-2003 heeft de cel de door haar opgespoorde rijksregisternummers teruggekoppeld naar de instellingen, om de opbouw van de databank te vergemakkelijken.

Vanaf het academiejaar 2004-2005 worden in de databank reeds gegevens toegevoegd in verband met flexibele trajecten, waaronder het soort contract, het aantal studiepunten waarvoor vrijstelling bekomen werd na een bekwaamheidsonderzoek in verband met EVC of EVK, het aantal verworven studiepunten, enz. De hogescholen zullen pas vanaf het academiejaar 2005-2006 effectief gegevens verstrekken over flexibele trajecten, aangezien het flexibiliseringsdecreet in regel pas dan in werking treedt. Indien de instellingen dit wensen, kunnen ze reeds vroeger starten met het flexibiliseringsdecreet. Tenslotte zijn er plannen om de studentendatabank verder te stroomlijnen op flexibele trajecten en het opvolgen van studieloopbanen over de academiejaren heen.

### 2.5.2.2. *Andere beleidsrelevante gegevens*

Een aantal beleidsrelevante gegevens worden sedert het academiejaar 1995-1996 ingezameld buiten de databank:

- De cel berekent jaarlijks de geïndexeerde inschrijvingsgelden en deelt deze mee aan de hogescholen. Deze maken vervolgens hun aangepaste inschrijvingsgelden bekend.
- Voor de berekening van de enveloppefinanciering zamelt de cel het aantal geraamde en het aantal effectief uitgereikte diploma's van de voortgezette lerarenopleidingen en de initiële lerarenopleidingen van het academisch niveau in.
- Een ander item was de meldingsplicht aangaande de opties in de kunstopleidingen, die echter verdwijnt met de invoering van het structuurdecreet.
- De cel houdt eveneens de coördinaten van de associaties, de hogescholen en hun departementen bij. Deze laatste worden jaarlijks ter aanpassing aan de hogescholen bezorgd.
- Los van de opdrachten die voortvloeiden uit het hogescholendecreet en het structuurdecreet heeft de cel in samenwerking met ABG verder de BST verzorgd, die ieder academiejaar plaatsgrijpt op 31 oktober. Van een zwart-wit document is deze uitgave geëvolueerd naar een hedendaagse publicatie die eveneens integraal op het web wordt geplaatst. Eveneens bij het begin van het academiejaar houdt de cel traditiegetrouw spoedtellings in enkele specifieke opleidingen zoals de lerarenopleiding, verpleegkunde of kinesitherapie.
- Om de opvraging te vergemakkelijken, verlopen enkele van deze gegevensinzamelingen sedert academiejaar 2002-2003 door middel van formulieren die beschikbaar zijn op de website, bvb. spoedtellings bij de start van het academiejaar of de uitgereikte diploma's van de voortgezette lerarenopleidingen.
- Daarnaast heeft de cel een belangrijke informatieverstrekking taak die reikt van het bezorgen van gegevens aan de beleidsvoorbereiding op verschillende niveaus tot het beantwoorden van vragen van studenten over het opleidingsaanbod en studiemogelijkheden, de werking van de Examencommissie van de Vlaamse Gemeenschap, financierbaarheid van de student, inschrijvingsgelden, overdrachten en vrijstellingen. In de loop van de jaren is het aantal vragen sterk toegenomen, en heeft bij de start van de BAMA-structuur in september 2004 ongetwijfeld een piek bereikt.

### 2.5.2.3. *Van het hogescholendecreet naar de BAMA-structuur*

Vanaf het academiejaar 1995-1996 werden de oude afdelingen en categorieën van het hoger onderwijs van het korte type en van het lange type omgevormd naar basisopleidingen van één cyclus of van twee cycli in elf studiegebieden. De opleidingen van twee cycli werden van academisch niveau. Andere hervormingen waren het creëren van de tweecyclopleidingen kinesitherapie, en arbeidsorganisatie en gezondheid vanaf het academiejaar 1998-1999. Ook de lerarenopleidingen kregen een nieuwe structuur, met naast de basisopleidingen ook voortgezette lerarenopleidingen en initiële lerarenopleidingen van academisch niveau.

Vanaf het najaar 2001 is de cel betrokken bij de beleidsvoorbereidende activiteiten rond het structuurdecreet. De activiteiten van de cel gegevensbeheer betroffen aanvankelijk in hoofdzaak het leveren van gegevens over het huidige opleidingsaanbod, of studentenaantallen. In een tweede fase is de cel gegevensbeheer ook betrokken bij de beleidsuitvoering van het structuurdecreet, voornamelijk rond de omvorming van de opleiding naar de BAMA-structuur. Er werd een format opgesteld dat het kader moest bieden voor het indienen van de omvormingsdossiers. Dit format is uitgegroeid tot een omvormingsdatabank voor de instellingen. De door de instellingen geleverde gegevens werden verwerkt tot de eigenlijke omvormingsdossiers. De cel gegevensbeheer heeft de Erkeningscommissie eveneens ondersteund bij het totstandkomen van de adviezen over de omvorming aan de Vlaamse Regering.

Na de grote omvormingsronde in de periode september 2003-februari 2004 volgden ook nog de omvorming van sommige afdelingen van het hoger onderwijs voor sociale promotie (voorjaar 2004). Een tweede ronde van de in de eerste ronde afgewezen omvormingsvoorstellen en de decretaal in extremis mogelijk gemaakte omvorming van voortgezette lerarenopleidingen naar bachelor-na-bacheloropleidingen was eind 2004 nog niet afgerond.

De onderwijsstructuur van het hogescholendecreet bleef bestaan tot het academiejaar 2003-2004. Vanaf het academiejaar 2004-2005 wordt de BAMA-structuur gradueel ingevoerd, de oude opleidingen worden parallel afgebouwd.

Opleidingen hogescholendecreet en HOKT-SP	BAMA-opleidingen	Vanaf
Eén cyclus – Gegradueerde	Professioneel gerichte bachelor	2004-2005
Twee cycli – Licentiaat – meester	Academisch gerichte bachelor Master	2004-2005 2007-2008
Voortgezette opleiding	Bachelor na bachelor Master na master	2004-2005 2004-2005
Afdelingen HOKT-SP stedenbouw en monumenten- en landschapszorg	Master	2004-2005
Afdelingen HOKT-SP gezondheidszorg	Bachelor na bachelor	2004-2005

Afbeelding 18 Overzicht omvorming naar de BAMA-structuur

De voortgezette lerarenopleidingen en de initiële lerarenopleidingen van academisch niveau werden nog niet geïntegreerd in de BAMA-structuur.

Soort opleiding	Totaal
Professioneel gerichte bachelorsopleiding	272
Bachelorsopleiding na bachelorsopleiding	99
Academisch gerichte bachelorsopleiding	96
Mastersopleiding	143
Mastersopleiding na mastersopleiding	25
Totaal aantal opleidingen	635

Afbeelding 19 Aantal BAMA-opleidingen in het hogescholenonderwijs in Vlaanderen (erkend vanaf het academiejaar 2004 – 2005)<sup>4</sup>

---

Bronnen: - besluit van de Vlaamse regering van 13 februari 2004 tot vaststelling van de lijst van de bachelors- en mastersopleidingen in het hoger onderwijs in Vlaanderen  
 - besluit van de Vlaamse Regering van 17 september 2004 betreffende omvorming van sommige afdelingen van het hoger onderwijs voor sociale promotie naar de bachelor-masterstructuur van het hoger onderwijs in Vlaanderen

## 2.6. Personeel

---

De afdeling hogescholen bleef ook na de invoering van het hogescholendecreet instaan voor de uitbetaling van de salarissen van de statutaire personeelsleden. Dit zijn de leden van het onderwijzend personeel (met inbegrip van de gastprofessoren waarvan de hogescholen de betaling door de cel personeel vragen) en de leden van het administratief personeel, voor zover zij ten laste van de werkingsuitkeringen van de hogeschool worden bezoldigd.

### 2.6.1. Dienstverleningspakketten

De cel personeel heeft twee grote dienstverleningspakketten:

#### 2.6.1.1. Betalingen

Om de betalingen van het hogescholenpersoneel zo correct en tijdig mogelijk te laten verlopen, werden alle hogescholen toegewezen aan de agenten van de cel die vervolgens verantwoordelijk zijn voor het betalen en beheren van de personeelsdossiers van de hun toegewezen sector. Bij de verdeling wordt rekening gehouden met het aantal dossiers per hogeschool, met de grootte van opdracht van de agenten evenals met hun verworven ervaring en deskundigheid, en recentelijk ook met de associaties. De afdeling opteert voor deze aanpak omwille van de transparantie, zowel naar de hogescholen toe als voor de interne werking binnen de cel personeel.

Het beheer van een sector behelst niet alleen het coderen van de diverse betaelopdrachten, maar ook het verrichten van een waaier van diensten in het kader van de betalingen. Deze taken brengen tevens een grondig nazicht van de dossiers met zich mee: het berekenen van de sociale anciënniteit, het opvragen en bijhouden van het ziekteverlof, het volledig afhandelen van de pensioendossiers, de briefwisseling met diverse instanties in het kader van deze taken, de communicatie met de hogescholen en het beantwoorden van diverse vragen (telefonisch, via e-mail, via gewone post).

Naast de betalingen vormt het nazicht van de dossiers een zeer belangrijk item dat direct verbonden is aan het goed beheer van een sector. De afdeling is tevens met een groot project bezig, waarbij de loopbaanfiches van alle hogescholen geactualiseerd worden tegen 1 januari 2006. De opvolging van dit project gebeurt aan de hand van BSC (cf. infra).

#### Proces 1: Vernieuwing dienstverlening

##### A. Omschrijving

- evaluatie van bestaande procedures
- vereenvoudigen, vernieuwen en harmoniseren van procedures
- planning van de werkzaamheden opstellen
- opstellen van documenten voor intern gebruik en voor een breder publiek met het oog op optimalisering van de procedures
- betalingssysteem van het hogescholenpersoneel evalueren: EPD bestuderen en implementeren
- opstarten van een registratiesysteem voor nazicht dossiers

##### B. Producten

- brieven van de administratie
- informatieve en discussienota's voor intern en extern gebruik
- vernieuwd systeem gegevensbeheer personeel, geënt op EPD

#### Proces 2: Communicatie met klanten en partners

##### A. Omschrijving

- informatie verstrekken en overleg plegen

##### B. Producten

- brieven van de administratie
- mededelingen van de cel personeel
- infosessies
- bezoeken aan/van klanten
- deelname aan werkgroepen, vergaderingen, ... met klanten

#### Proces 3: Producten en diensten leveren

##### A. Omschrijving

- inbrengen van toegestuurde betalingsgegevens in het weddensysteem, overeenkomstig de door de hogescholen toegeleverde gegevens
- actualiseren van de loopbaanfiches
- kenniscel voor de meer specifieke taken (TBS 55+/58+, specifieke dossiers, diverse berekeningen en ramingen, ...)
- opvragen gegevens aan hogescholen
- beheren van de dossiers van de personeelsleden van de hogescholen
- opstellen van pensioendossiers
- allerhande betalingen
- voortdurend bijscholen van de kennis van de regelgeving door de agenten



- B. Producten
  - betalingen / coderingen
  - dienstbrieven
  - personeelsdossiers
  - personeelsgegevens leveren
  - kenniscel: gegevens die niet automatisch door het systeem gegenereerd worden, ramingen
  - documenten ter uitvoering regelgeving deelname aan werkgroepen/vergadering voor de bespreking van moeilijke dossiers
  - HOP- en PERS-formulieren
  - up-to-date persoons- en afgewerkte pensioendossiers

Proces 4: Nazorg van de dienstverlening

- A. Omschrijving
  - mondeling en schriftelijk beantwoorden van vragen van de klanten (klachten, vragen om informatie, interpretatie en toepassing van de regelgeving en de procedures, ...)
  - kwaliteitscontrole betalingen
  - opvolgen van registratiesysteem
- B. Producten
  - telefoongesprekken en directe mondelinge contacten met de klanten
  - brieven van de administratie
  - klachtrecht
  - correspondentie
  - documenten ter uitvoering van de regelgeving
  - steekproeven ter controle van de betalingen
  - terugvorderingen

Proces 5: Verantwoording afleggen

- A. Omschrijving
  - interne verantwoording (BSC)
  - bijdrage leveren tot maatschappelijke verantwoording
- B. Producten
  - bijdrage aan rapport Hoger Onderwijs
  - interne mondelinge en schriftelijke rapportering (activiteiten, studiedagen, zendingen, staf, ...)

## 2.6.1.2. Infoverstreking

Proces 1: Vernieuwing dienstverlening

- A. Omschrijving
  - evaluatie van de bestaande infobronnen en infoverstrekkingsprocedures
  - vereenvoudigen, vernieuwen en harmoniseren van de beschikbaarheid van informatie en infoverstrekkingsprocedures zowel intern als extern
  - opstellen van een definitie rond informatieverstreking in gezamenlijk overleg met de hogescholen voor intern en extern gebruik
  - planning van de werkzaamheden opstellen
- B. Producten
  - informatie- en discussienota's voor intern en extern gebruik
  - definitie informatieverstreking

Proces 2: Communicatie met klanten en partners

- A. Omschrijving
  - informatie verstrekken en overleg plegen
  - definitie bespreken met VLHORA
- B. Producten
  - deelname aan werkgroepen, vergaderingen, ... met klanten
  - infosessies

Proces 3: Producten en diensten leveren

- A. Omschrijving
  - A.1 Correctheid en volledigheid van informatieverstreking*
  - verschaffing van gegevens over betalingen enkel aan hogescholen en niet aan personeelsleden
  - halfjaarlijks versturen van TBS-listing, MVD-listing en listing centraal fonds
  - constant op de hoogte houden van de hogescholen wat betreft wijzigende of nieuwe regelgeving, technieken rond betalingen, nieuwe of gewijzigde procedures
  - beantwoorden van vragen omtrent regelgeving
  - A.2 Tijdigheid van informatieverstreking*
  - beantwoording van e-mails en brieven binnen 10 werkdagen
- B. Producten
  - brieven van de administratie
  - telefoongesprekken en directe mondelinge contacten met de hogescholen
  - correspondentie
  - mededelingen van de cel personeel
  - listings

- Proces 4: Nazorg van de dienstverlening
- A. Omschrijving
    - kwaliteitscontrole infoverstreking
  - B. Producten
    - steekproeven ter controle van de correctheid van de infoverstreking
    - klachtrecht
    - CAF
    - BSC
    - klantentevredenheidsonderzoek
- Proces 5: Verantwoording afleggen
- A. Omschrijving
    - interne verantwoording
    - bijdrage leveren tot maatschappelijke verantwoording
  - B. Producten
    - interne mondelinge en schriftelijke rapportering

## 2.6.2. Outcome

### 2.6.2.1. Personeelsaantallen<sup>5</sup>

Het totaal aantal betaalde personeelsleden voor 2004 voor het geheel van de Vlaamse hogescholen telt 9075,73 voltijdse eenheden (FTE). Het totale aantal kan worden opgedeeld in drie groepen van personeelsleden. De grootste groep wordt gevormd door het onderwijzend personeel (OP), de tweede groep door het administratief en technisch personeel (ATP) en de derde groep bestaat uit andere personeelscategorieën (AND) dan OP of ATP (o.a. opvoedend hulppersoneel, meesters-vak-dienst personeel). De evolutie van het aantal personeelsleden van de verschillende groepen vertoont een uiteenlopende ontwikkeling.

	OP	%	ATP	%	AND	%	TOTAAL
1996	7.749,72	85,75	799,60	8,85	488,17	5,40	9.037,49
1997	7.399,84	85,49	794,31	9,18	461,87	5,34	8.656,02
1998	7.176,00	84,77	861,83	10,18	427,59	5,05	8.465,42
1999	7.455,88	84,57	964,33	10,94	395,92	4,49	8.816,13
2000	7.030,96	83,24	1.048,29	12,41	367,13	4,35	8.446,38
2001	6.999,33	82,47	1.146,56	13,51	340,82	4,02	8.486,71
2002	6.985,69	82,11	1.215,84	14,29	305,74	3,59	8.507,27
2003	7.018,28	81,89	1.257,24	14,67	294,38	3,44	8.569,90
2004	7.451,35	82,10	1.323,46	14,58	300,92	3,32	9.075,73
Gemiddeld	65.267,05	83,61	9.411,46	12,06	3.382,54	4,33	78.061,05
'96-'04 in %	- 4 %		39,58 %		- 62,23 %		0,42 %
'03-'04 in %	5,81 %		5 %		2,17 %		5,57 %

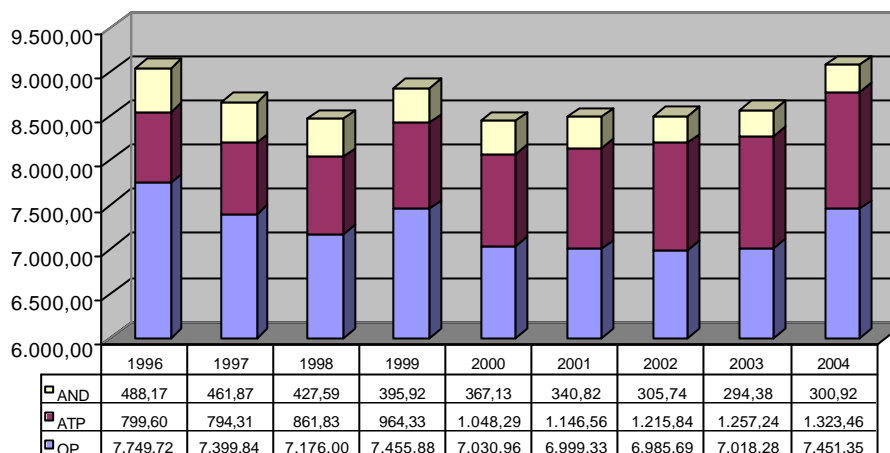
Afbeelding 20 Personeelsaantallen

Wanneer we 1996 als vergelijkingsbasis nemen, is het aantal OP in 2002 het laagst (6.985,69 FTE tegenover 7.749,72 FTE): dit is een daling van 4 %. Wat het aantal ATP betreft, is er sinds 1996 een stijging van 39,58 %. Ten opzichte van het totaal aantal personeel is er een toename van 8,85 % naar 14,58 %. De personeelscategorie AND kende in 2004 een daling van 62,23 % ten overstaan van 1996. Dit is logisch: de personeelscategorie AND is een uitdovende categorie.

Het totaal aantal betaalde personeelsleden (OP + ATP + AND) is in 2004 het grootst: 9.075,73 FTE tegenover 8.446,38 FTE in 2000 wanneer dit het laagst was. Ten opzichte van 1996 is dit personeelsaantal met 0,42 % gestegen. In vergelijking met 2003 is er een stijging van 5,57 %.

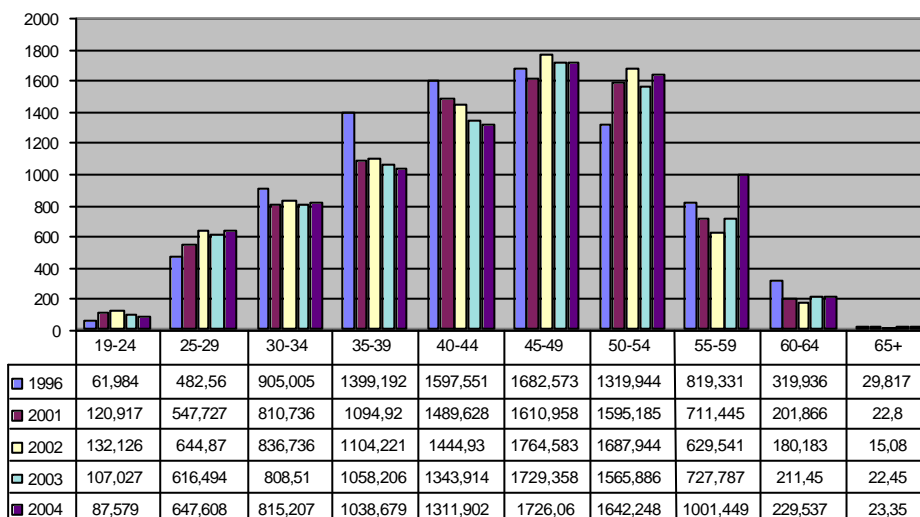
<sup>5</sup> Bron: schaduwdatabank Informix: gegevens van januari 1996 tot en met 2004 (1/4/2004)

De volgende afbeelding geeft deze evoluties grafisch weer:



Afbeelding 21 Totaal overzicht van FTE's

Een analyse van de leeftijds piramide toont aan dat er in de meeste leeftijdscategorieën ofwel een daling ofwel een stijging van het aantal personeelsleden is vast te stellen tussen 1996 en 2004. In de leeftijdscategorie 30-44 is er vooral een daling vast te stellen in het aantal personeelsleden. Vanaf 45 tot 54 is er ten opzichte van 1996 een stijging waar te nemen, maar daalt het aantal personeelsleden ten overstaan van 2002. Het valt op dat er in de leeftijdscategorie 55-64 een stijging vast te stellen is sinds 2003 van het aantal personeelsleden. Deze stijging is het grootst in 2004. De gewijzigde reglementering van de TBS 55+/58+ is hier waarschijnlijk de oorzaak van.



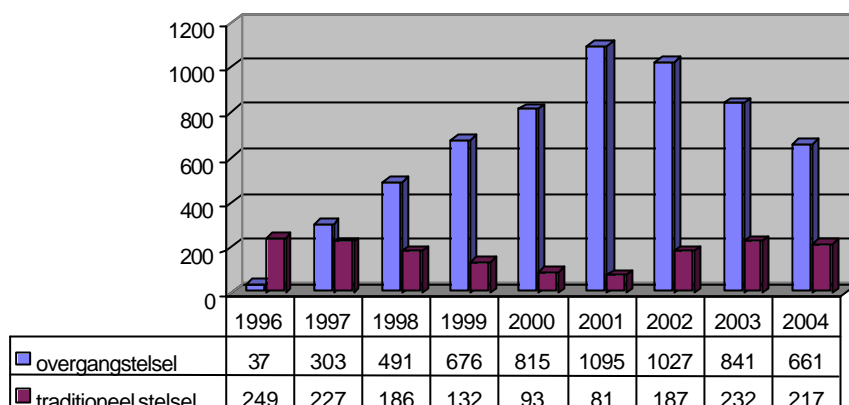
Afbeelding 22 Leeftijdspiramide

#### 2.6.2.2. TBS-55+/58+ cijfers en pensioendossiers

Er zijn twee stelsels van terbeschikkingstelling wegens persoonlijke aangelegenheden voorafgaand aan het rustpensioen (TBS 55+/58+) waar de benoemde personeelsleden konden gebruik van maken tot 1 januari 2002: enerzijds het traditioneel stelsel en anderzijds het overgangstelsel. De laatste toekenning voor het overgangstelsel was op 1 januari 2002. Sindsdien is dit stelsel in afbouw. Het traditioneel stelsel kent drie onderverdelingen:

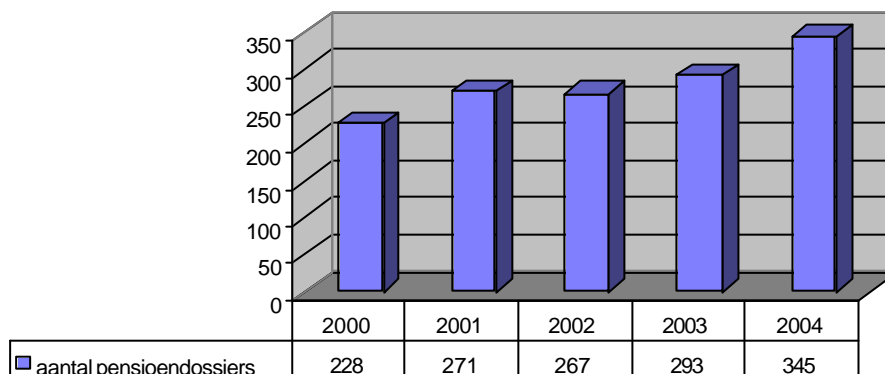
- TBS 55+: voor personeelsleden geboren vóór 1/10/1947
- TBS bonus: voor personeelsleden geboren na 30/9/1947 en vóór 1/10/1952
- TBS 58+: voor personeelsleden geboren na 30/9/1952

Het aantal dossiers 'overgangstelsel' kent in 2001 een piek.. Het gegeven van een 'laatste instapdatum' heeft vele personeelsleden gemotiveerd om toch nog te kiezen voor dit stelsel. Doordat het ene stelsel wordt afgebouwd, is er een toename in het aantal dossiers voor het andere stelsel, het traditioneel stelsel. Dit is zichtbaar op de onderstaande afbeelding.



Afbeelding 23 Aantal TBS 55+/58+ dossiers

De cel personeel zorgt ook voor een volledige afhandeling van het pensioendossier. Onderstaande afbeelding geeft een overzicht van deze pensioendossiers voor de periode 2000-2004. Voor de periode 1996-1999 zijn er geen gegevens beschikbaar.



Afbeelding 24 Aantal pensioendossiers

#### 2.6.2.3. Inputmeting

In 2003 is de afdeling hogescholen gestart met het registreren van alle binnenkomende post die bestemd is voor de cel personeel. Het oorspronkelijke opzet van deze inputmeting was het in kaart brengen van de aantallen formulieren, de piekperiodes, de gemiddelden op jaarbasis enz.

De meest gebruikte formulieren zijn:

- HOP 1 en HOP 2: betalingsdocument voor respectievelijk OP en ATP
- PERS 3: document waarmee dienstonderbrekingen worden gemeld
- PERS 4: document voor het ziekteverlof
- PERS 6: document om wijzigingen in de persoonlijke toestand te melden (o.a. wijziging rekeningnummer, aantal personen ten laste, adreswijziging)

Een grote groep formulieren wordt geplaatst onder de noemer 'ANDERE'. Dit zijn onder andere: formulieren met betrekking tot arbeidsongevallen, aanvraag tot maken en/of controleren van loopbaanfiches, brieven (allerhande), formulieren van de Arbeidsgeneeskundige Dienst, documenten rond inaanmerkingneming diensten, uittreksels, ...

De onderstaande afbeelding laat zien hoe de spreiding van deze formulieren er uitziet voor de periode van één academiejaar (2003-2004).

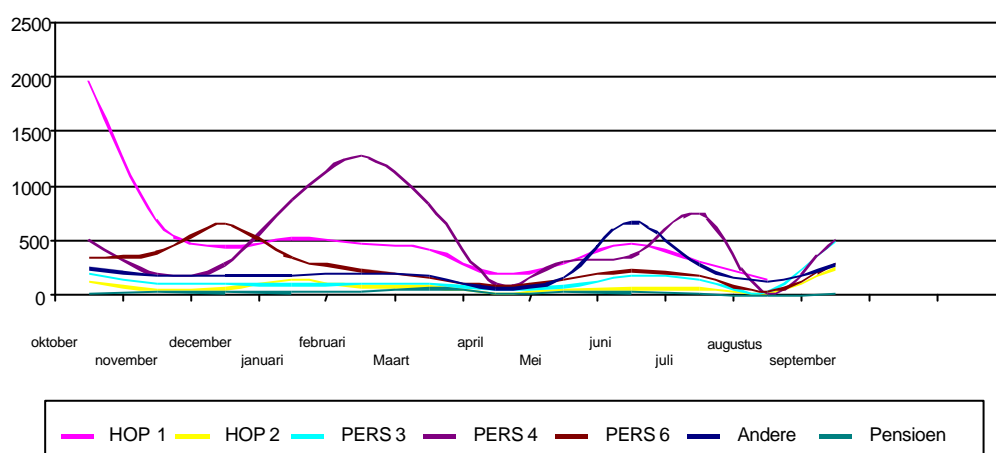
	HOP 1	HOP 2	PERS 3	PERS 4	PERS 6	TBS	Pensioen		ANDERE	Eindtotaal
							briefwis.	aanvr.		
<b>Oktober</b>	1957	137	192	499	340	12	25	23	241	3426
<b>November</b>	689	53	114	190	393	22	30	25	186	1702
<b>December</b>	447	72	114	270	648	10	36	33	184	1814
<b>Januari</b>	524	153	106	869	341	6	21	40	184	2244
<b>Februari</b>	466	79	116	1276	226	25	36	33	189	2446
<b>Maart</b>	431	77	108	831	156	20	29	64	173	1889
<b>April</b>	192	14	59	99	83	8	19	14	67	555
<b>Mei</b>	290	50	85	314	141	11	19	28	163	1101
<b>Juni</b>	469	71	186	363	235	19	10	29	673	2055
<b>Juli</b>	305	59	147	750	176	14	11	12	270	1744
<b>Augustus</b>	139	15	30	10	25	1	2	2	127	13848
<b>September</b>	1750	244	487	514	290	12	11	15	274	25882

Afbeelding 25 Spreiding formulieren

Er is een duidelijke piek waar te nemen voor de HOP 1-formulieren in het begin van het academiejaar: namelijk oktober-november. Na deze periode daalt de input van dit formulier tot een gemiddelde dat voor de rest van het jaar is terug te vinden.

In december 2003 was er een stijging in het aantal PERS 6-formulieren die werden verstuurd naar de cel personeel. Dit kan verklaard worden door een federale maatregel die het mogelijk maakt dat voor gehuwde ouders de keuze bestaat dat ofwel de vader ofwel de moeder de kinderen ten laste neemt.

In de periode januari-maart zien we een stijging in het aantal PERS 4-formulieren.



Afbeelding 26 Formulieren per maand

## 2.7. Internationalisering

De cel internationalisering werkt overkoepelend over de afdeling hogescholen en de afdeling universiteiten.

### 2.7.1. Dienstverleningspakketten

De AHOWO hanteert een referentiekader waarin de missie en doelstellingen voor de internationalisering van het hoger onderwijs vastgelegd zijn. De rol van de overheid inzake internationalisering is drievoudig :

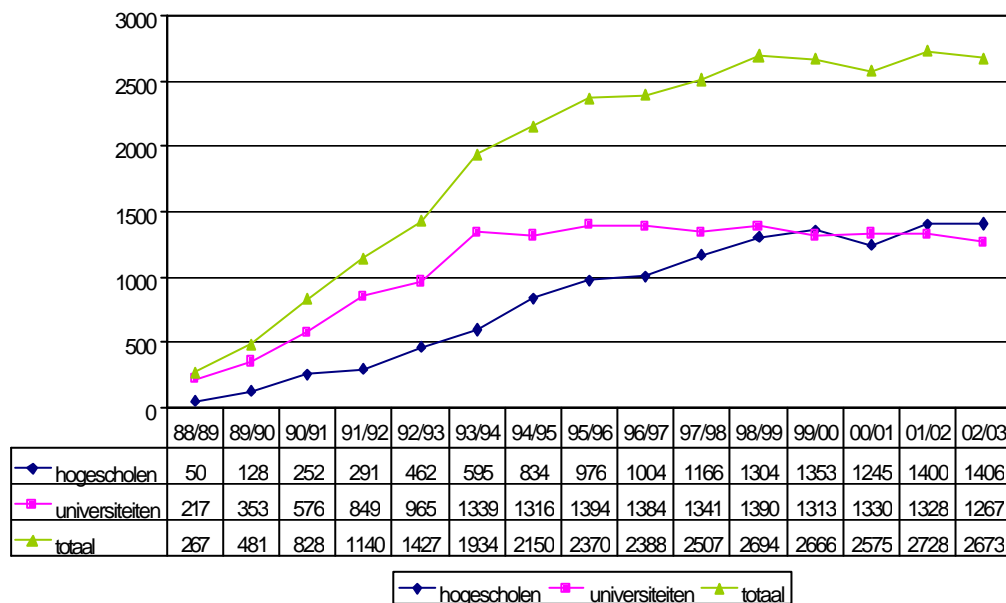
- ondersteunen
- faciliteren
- informeren

Binnen de cel internationalisering kan men een onderscheid maken tussen 4 dienstverleningspakketten :

1. Beleidsvoorbereiding Internationalisering
2. Europese programma's
3. NARIC (National Academic Recognition Information Centre)
4. Culturele akkoorden

### 2.7.2. Outcome

De fusie-operatie van midden de jaren '90 heeft een positief effect gehad op de participatie van de Vlaamse hogescholen aan het internationaliseringsproces. De gefuseerde hogescholen bouwden allemaal een dienst internationalisering uit en begonnen een opmars. Zo zijn er in het kader van de SOCRATES en ERASMUS studentenmobiliteit meer hogeschoolstudenten mobiel dan universitaire studenten, zoals op onderstaande afbeelding te zien is.



Afbeelding 27

SOCRATES / ERASMUS Studentenmobiliteit

In de periode 1994-2004 werd de impact van internationale tendensen op de regelgeving steeds duidelijker. Bij het hogescholendecreet van 1994 werd de fusie-operatie van de hogescholen reeds voor een deel gemotiveerd door de doelstelling om de hogescholen meer draagkracht te geven bij hun internationale activiteiten.

De ondersteuning vanuit AHOWO vertaalt zich in eerste plaats in de financiering van de mobiliteit. De Vlaamse overheid geeft een belangrijke financiële bijdrage bovenop de Europese financiering waarop de instellingen in het kader van het SOCRATES / ERASMUS-programma recht hebben. Deze Vlaamse bijdrage groeide van €290.124 in 1990-1991 tot €750.000 in 2003-2004.

Teneinde een degelijk beleid inzake internationalisering uit te bouwen is het belangrijk onderzoeksinitiatieven te stimuleren om bepaalde deelaspecten uit te diepen en te onderzoeken. De afdeling hogescholen financierde op het einde van de jaren negentig het VOBIS-onderzoek naar obstakels en belemmeringen die internationalisering van de hogescholen in de weg staan en het VAMOS-onderzoek, dat tot doel had na te gaan welke maatregelen kunnen genomen worden om de Vlaamse hogescholen en hun studieprogramma's aantrekkelijker te maken voor buitenlandse studenten. Beide onderzoeken gebeurden in partnerschap met VLHORA.

Voorts werd in 2002 op initiatief van de Vlaamse overheid de evaluatie van de impact van internationalisering op de Vlaamse curricula voor hoger onderwijs onderzocht om na te gaan in hoeverre de Vlaamse afgestudeerden in het hoger onderwijs effectief over internationale competenties beschikken.

AHOWO speelt ook een belangrijke rol op het vlak van de waardering van buitenlandse diploma's en het verlenen van gelijkwaardigheid.

Het NARIC-centrum maakt deel uit van de administratie. Het aantal informatie-, advies- en dossierbehandelingen is gegroeid van enkele honderdtallen per jaar in het midden van de jaren negentig tot 4.912 in 2003. Vlaanderen was de voorloper in Europa om het diploma-supplement in te voeren. Momenteel wordt er een voorstel uitgewerkt om de gelijkwaardigheidsprocedure te vereenvoudigen.

De informatie uit internationale overlegorganen waar de overheid vertegenwoordigd is, moet doorstromen naar het veld; anderzijds zijn standpunten en informatie uit het veld ook onontbeerlijk om als overheid de belangen van het Vlaamse hoger onderwijs te verdedigen.

Binnen de gremia als het Vlaams SOCRATES-Comité en het Vlaams ERASMUS-Comité, waarin zowel de overheid als de instellingen vertegenwoordigd zijn, kunnen dergelijke wederzijdse informatieverspreiding en gezamenlijk overleg en standpuntbepaling plaatsvinden; daarnaast zijn er binnen de VLHORA een ADINSA-Forum (coördinatoren internationalisering hogescholen), een stuurgroep Internationalisering en een werkgroep Samenwerkingsontwikkeling, waarbij AHOWO vertegenwoordigd is.

## 2.8. Controle

---

Het hogescholendecreet heeft commissarissen van de Vlaamse Regering belast met de controle ten aanzien van het beheer van de hogescholen. Deze controle omvat:

- de controle van de wettelijkheid en regelmatigheid van alle ontvangsten en uitgaven, waarbij de conformiteit, met het bij of krachtens de wet of het decreet bepaalde enerzijds, en het financiële evenwicht van de hogeschool anderzijds, wordt onderzocht;
- het onderzoek van de rekeningen en de financiële staten: de rekeningen moeten een juist beeld geven van de gedane verrichtingen en van de financiële toestand, en zij moeten in overeenstemming zijn met de algemeen aanvaarde boekhoudprincipes.

De opdrachten van de commissarissen zijn:

- de controle op de wettelijkheid en de regelmatigheid van alle ontvangsten en uitgaven;
- de controle van de rekeningen en financiële staten van de hogeschool en de bewaking van het financiële evenwicht ervan;
- de controle van de rekeningen en financiële staten van de VZW's opgericht voor het beheer van de sociale voorzieningen en het bewaken van het financiële evenwicht ervan;
- het formele toezicht op de naleving van de decretale bepalingen betreffende de medezeggenschap en van de daartoe opgerichte organen binnen de hogeschool, alsmede op de naleving van de decretale bepalingen betreffende de onderhandelingscomités;
- het kunnen bijwonen met raadgevende stem van alle vergaderingen van het hogeschoolbestuur waarop punten behandeld worden waarvoor de commissarissen bevoegd zijn.

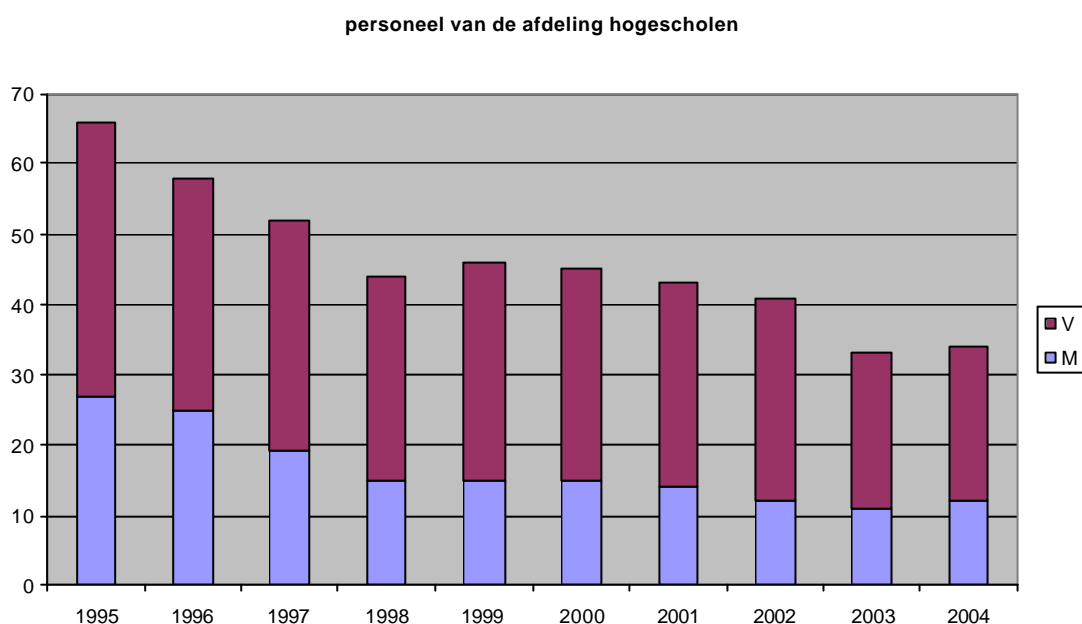


## 3. De middelen van de afdeling

### 3.1. Personeel van de afdeling

#### 3.1.1. Aantallen en geslacht

Het aantal personeelsleden van de afdeling is ten opzichte van 1995 bijna met de helft verminderd. In 1995 waren er 66 personeelsleden werkzaam op de afdeling, in 2004 slechts 34. Deze daling kan verklaard worden door de doorgroei van een aantal personeelsleden naar andere functies, pensioneringen en uitstapmogelijkheden. Belangrijk is dat deze afvloeiingen niet hebben geleid tot een kwaliteitsverlies, integendeel. De diverse kwaliteitszorginitiatieven hebben de risico's verbonden aan de afvloeiingen beperkt. De uitstap van meerdere ervaren agenten van de cel personeel in 2002 en 2003 heeft geleid tot een tijdelijke vermindering van de kwaliteit van de informatieverstrekking, maar hiervoor werden ondertussen de nodige initiatieven opgestart.



Afbeelding 28 Personeel van de afdeling hogescholen

De betrekkingen in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap zijn gerangschikt in vier niveaus:

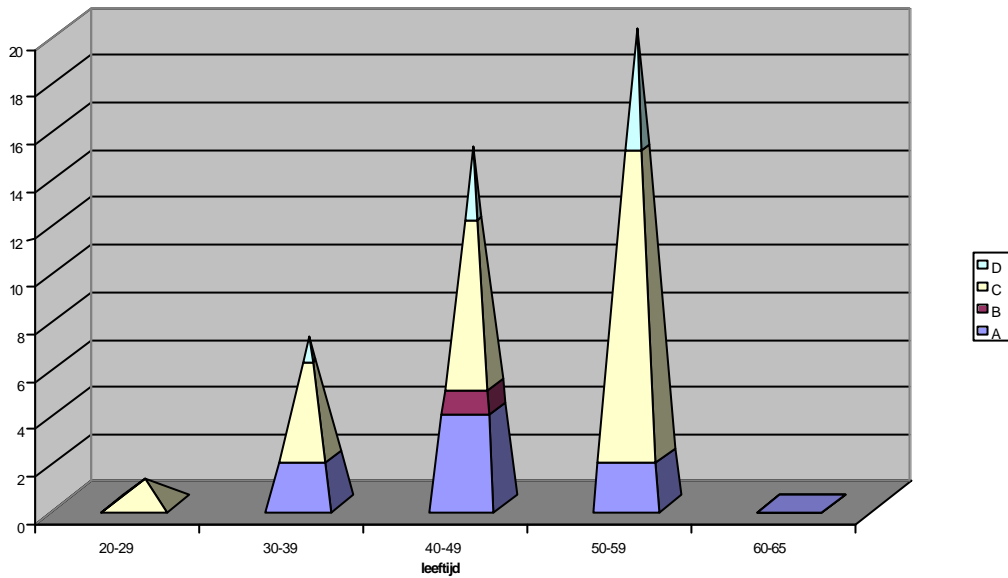
- A: adjunct van de directeur
- B: deskundige
- C: medewerker
- D: assistent

De hiërarchie van het niveau wordt bepaald door de opleiding of graad van vorming (diploma) en de geschiktheid (examen) waarvan blijkt moet worden gegeven opdat een graad in dat niveau kan worden bekleed.

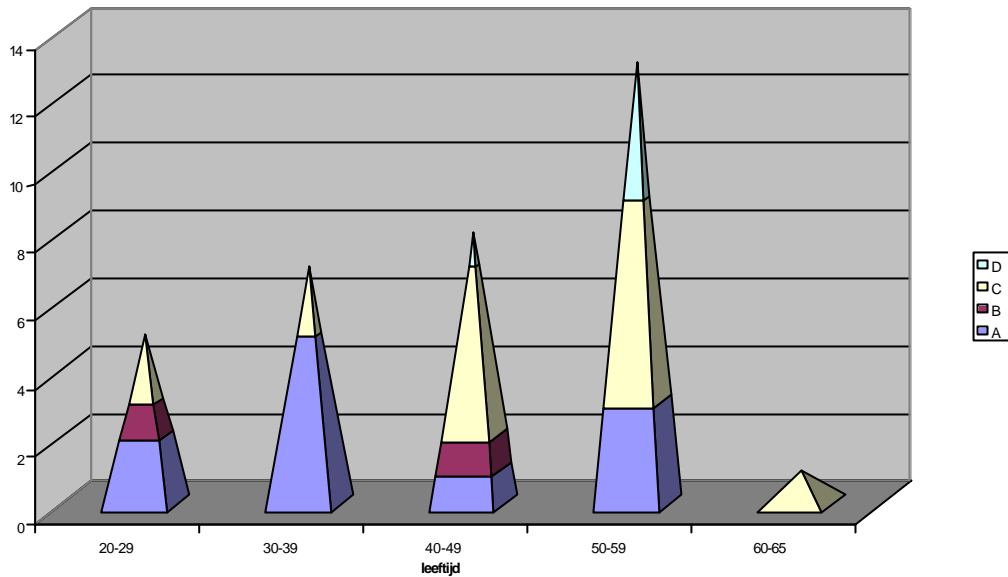
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
A	18	13	12	9	12	13	13	9	10	11
B	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
C	38	35	30	25	24	22	19	19	16	16
D	9	9	9	9	9	9	10	10	5	5

Afbeelding 29 Personeelshistoriek volgens niveau

### 3.1.2. Leeftijd van de personeelsleden



Afbeelding 30 Leeftijds piramide 1998 volgens niveau

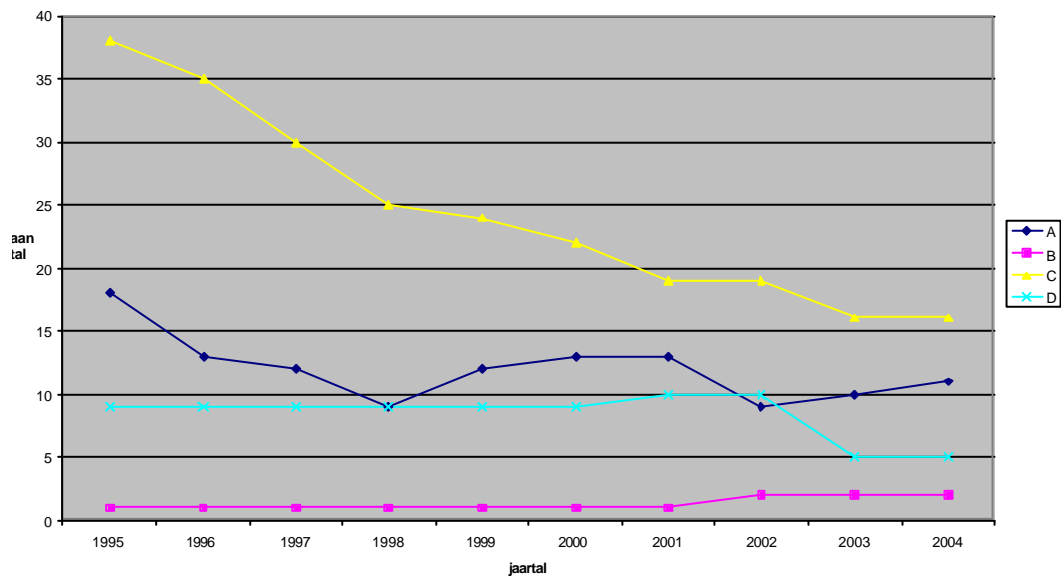


Afbeelding 31 Leefijdspiramide 2004 volgens niveau

De afdeling is in de periode van 1995-2004 verjongd. Bij het ontstaan van de afdeling waren de leeftijdsgroepen 40-49j en 50-59j dominant aanwezig. Anno 2004 is de categorie 50-59j nog altijd groot, maar er is eveneens een toename van de twintigers en dertigers.

### 3.1.3. Niveaus

De evolutie van de aantallen personeelsleden verloopt anders naargelang van het niveau. De aantallen in niveau C zijn de afgelopen periode sterk afgenomen. De verklaring ligt hier bij de pensioneringen en de uitstapregeling in 2002.



Afbeelding 32 Personeelsleden van de afdeling naar niveau

### 3.2. Financiën

---

De afdeling hogescholen beschikt over bestaansmiddelen en deze werden als volgt besteed:

	totaal
1996	151.339,07
1997	75.899,99
1998	180.914,97
1999	163.839,67
2000	89.241,57
2001	48.308,05
2002	99.268,62
2003	16.869,56
2004	12.362,76 (voorlopig)

Afbeelding 33

Uitgaven (in €) op BA 33.1 1201

Deze middelen werden / worden o.m. aangewend voor:

- de aanmaak van een website;
- de aankoop van boeken en publicaties;
- de uitbouw van een documentatiecentrum;
- de vormingssessies en seminars;
- de kwaliteitszorginitiatieven;
- de maatregelen rond de implementatie van de herstructurering van de hogescholen;
- de bijzondere onderzoeksprojecten met betrekking tot de hogescholen;
- de vergoeding van de bijzondere commissaris van de optimalisering van het opleidingsaanbod;
- enz. ...

## 4. Kwaliteitszorginitiatieven

### 4.1. Inleiding

---

De basis voor de kwaliteitszorg in de afdeling hogescholen werd gelegd in 1995: toen greep er immers een dubbele innovatie plaats. Enerzijds herstructureerde men het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap ingrijpend: twee besturen en evenveel diensten fuseerden tot één afdeling hogescholen. Anderzijds wijzigde de regelgeving enorm: in de plaats van een centralistische detailregulering installeerde het hogescholendecreet (13 juli 1994) een coherent systeem van autonomie, responsabilisering, kwaliteitszorg, beleidsboekhouding en publieke verantwoording

Onmiddellijk werd gestart met een herstructureringsvoorstel en een kerntakendiscussie, om te bepalen wat de rol van de afdeling was na het verlenen van een ruimere autonomie aan de hogescholen. De afdeling werd geherstructureerd, en dit met een zeer grote aandacht voor de controleomgeving. Later volgden een procesimplementatieplan en personeelsplan.

Dit alles resulteerde in een structurering van de afdeling volgens dienstverleningspakketten die gedetecteerd zijn uit de vernieuwde regelgeving. Volgens het model van Porter (aangepast aan een overheidsdienst) werden deze dienstverleningspakketten ontworpen. De invoering van deze nieuwe structuur hebben wij grondig (en breed) bediscussieerd en nauwgezet begeleid, en zij verliep zonder noemenswaardige problemen.

Anno 2004 bevindt de afdeling zich opnieuw in een fundamentele innovatieperiode met o.m. het structuurdecreet (4 april 2003, met als voornaamste veranderingen: bachelor/master, accreditatie, associaties, ...) en de geplande decreten over flexibilisering, lerarenopleiding, rechtspositie en financiering. Deze regelgevende verandering zal opnieuw zeer ingrijpende repercussies hebben op de structuur van de organisatie en de dienstverleningspakketten. Tevens moet zij gekaderd worden binnen het Beter Bestuurlijk Beleid en de proces- en personeelsplanning die momenteel voor de ganse Vlaamse Gemeenschap loopt.

## 4.2. EFQM

---

### 4.2.1. *Pilootproject in de afdeling*

Op basis van vrijwilligheid werden eind 1998 op het departement onderwijs twee afdelingen (w.o. de afdeling hogescholen) geselecteerd voor een pilootproject EFQM (European Foundation of Quality Management). Op 4 mei 1999 is EFQM op de afdeling hogescholen gestart.

De afdeling hogescholen was expliciet vragende partij voor een dergelijk pilootproject. Als men van overheidswege de instanties die men financiert een kwaliteitszorgsysteem oplegt, is het evident dat men dit als overheid ook doet.

De sneldiagnose bleek een ideale methode om EFQM op te starten. Later zijn er uitgebreidere vragenlijsten ontwikkeld. Het afsluiten van het eerste EFQM-jaar (juli 2000) en de sneldiagnose voor het tweede jaar (september 2000) heeft de afdeling zelf uitgevoerd (zonder externe begeleiding). Later zijn de resultaten van de eigen evaluatie en de tweede sneldiagnose besproken met een externe deskundige. Ook voor het derde jaar werd diezelfde procedure gevolgd.

De afdeling hogescholen is in 2003 overgeschakeld op CAF (Common Assessment Framework). Het CAF biedt een bruikbaar kader dat geschikt is voor de zelfevaluatie van overheidsdiensten.

### 4.2.2. *Belangrijkste realisaties*

- infosessies over de regelgeving, de beleidsdoelstellingen, de dienstverleningspakketten, het klachtendecreet, de werking van het documentatiecentrum, de informatiestrategie, de deontologische code, de vernieuwde website van de afdeling, de missie en de doelstellingen van de afdeling, EFQM, CAF, de werking en doelstelling van de BSC, betere informatiedoorstroming, .....
- betere informatica-ondersteuning;
- schriftelijke leidraad van de regelgeving;
- rationalisering van de standaardbrieven;
- opstellen van een informatiestrategie;
- verfijning van het documentatiecentrum (indeling volgens SISO-rubrieken);
- beschrijving van de processen binnen de afdeling volgens het Porter-model;
- aandacht voor de waardering van de medewerkers en motivatie van de personeelsleden. De verbeterpunten waardering en motivatie hebben geleid tot enkele markante verbeteracties die variëren van materiële voorzieningen tot de demonopolisering van sommige takenpakketten.
- De celverantwoordelijken deden één zelfevaluatie over het eigen leidinggeven door middel van een dialoog met de medewerkers.
- verdere uitbouw van een gemeenschappelijke G-directory;
- updaten van de dienstverleningspakketten en publicatie van het vernieuwde organogram;
- uitvoeren van een klantentevredenheidsonderzoek via een focusgroep bestaande uit vertegenwoordigers van hogescholen. De klanten vroegen onder meer:
  - om heel snel op de hoogte gebracht te worden van nieuwe en wijzigende regels;
  - de website te updaten;
  - linken te leggen naar andere interessante sites;
  - een rubriek "meest gestelde vragen" aan te brengen;
  - de nieuwsbrieven in elektronische vorm te bezorgen;
  - een recent overzicht van de dienstverleningspakketten te ontvangen;
  - de meest gebruikte formulieren / documenten in elektronische vorm ter beschikking te stellen.

De afdeling hogescholen voerde de verbeterpunten uit.

## 4.3. CAF

---

### 4.3.1. Verdere uitbouw van de kwaliteitszorg

De afdeling hogescholen is in 2003 overgeschakeld op CAF (Common Assessment Framework), als pilootproject binnen de Vlaamse Gemeenschap. Dit is een op EFQM gebaseerd kwaliteitszorgsysteem.

Het Gemeenschappelijk Zelfevaluatiekader voor Overheidsdiensten of Common Assessment Framework (CAF) is één van de resultaten van de samenwerking tussen de ministers van ambtenarenzaken van de lidstaten van de Europese Unie. De eerste versie van CAF werd in mei 2000 voorgesteld op de eerste Europese kwaliteitsconferentie voor overheidsdiensten in Lissabon. De versie CAF 2002 steunt op de ervaringen die werden opgedaan naar aanleiding van de pilootversie.

Het CAF is een werkinstrument om overheidsorganisaties over heel Europa te helpen de technieken van management van kwaliteit te gebruiken om hun prestaties te verbeteren. Het CAF biedt hiertoe een eenvoudig, gemakkelijk bruikbaar kader dat geschikt is voor de zelfevaluatie van overheidsdiensten.

De structuur van het CAF model bestaat uit 9 criteria. Deze zijn identiek aan deze van EFQM, waarop CAF trouwens gebaseerd is. Binnen elk van deze criteria wordt een lijst met subcriteria opgesomd. Deze subcriteria bepalen de belangrijkste aandachtspunten die moeten worden onderzocht wanneer de organisatie zichzelf evalueert (het zogenaamde self-assessment).

Begin oktober 2002 kenden de A's van de afdeling hogescholen scores toe op de uitgebreide vragenlijst in verband met de criteria en subcriteria. Deze scores werden verwerkt en besproken op de staf. Op basis van deze scores werden de actiepunten voor 2003-2004 uitgeschreven.

### 4.3.2. Belangrijkste realisaties

- Het onafhankelijke onderzoeksbureau TNS/DIMARSO voerde een klanttevredenheids-onderzoek uit. Dit onderzoek had betrekking op de dienstverleningspakketten personeel, gegevensbeheer en financiering. Het onderzoek heeft geleid tot duidelijke conclusies m.b.t. de dienstverlening. Op 1 juli 2004 werd voor de leden van de staf een seminarie georganiseerd op basis van de voorlopige conclusies van het klanttevredenheidsonderzoek van DIMARSO. Samen met een externe consultant werden conclusies getrokken en doelstellingen geformuleerd.
- Volgende verbeteracties werden reeds gerealiseerd:
  - actualisering van de kalenders;
  - updaten van de handleidingen;
  - detecteren van verbeterpunten m.b.t. personeelszaken.
- voorbereidend opzoekingswerk in verband met benchmarking;
- organisatie van een opleiding Corporate Modeler voor 5 personeelsleden van de afdeling;
- analyse van de website voor de cellen financiering, gegevensbeheer en personeel;
- analyse en updating van de FAQ's op de website;
- verfijningen aan de website per cel en verfijningen om de website te uniformiseren voor de afdeling hogescholen en voor gans AHOWO;
- afspraken binnen de cel personeel voor een optimale bereikbaarheid;
- In het kader van het algemene vereenvoudigingsproject werd de regelgeving per cel geanalyseerd.
- Systematische verzameling van gegevens en informatie teneinde de managements-, de beleidsvoorbereidende- en de beleidsevaluerende processen volwaardig te ondersteunen.
- De celverantwoordelijken organiseerden vergaderingen met hun medewerkers om een inventarisatielijst op te stellen van de noodzakelijke bekwaamheden en de vormingsnoden. De verschillende bijdragen werden geïntegreerd tot 1 vormingsplan voor de ganse afdeling.
- De standaardgegevens van de cellen van de afdeling hogescholen zijn beschikbaar en toegankelijk voor alle personeelsleden van de afdeling. Deze standaardgegevens kunnen bezorgd worden aan interne en externe vraagstellers.
- Analyse van de regelgeving met het oog op de vermindering van de planlast van de hogescholen.

#### **4.4. Tweede Conferentie over de Kwaliteit van Overheidsdiensten in België**

---

De afdeling hogescholen besliste om deel te nemen aan de Tweede Conferentie over de Kwaliteit van de Overheidsdiensten in België. De doelstelling van dit gemeenschappelijk initiatief van de ministers van ambtenarenzaken in België is: de uitwisseling van de goede praktijken uit alle geledingen van de administratie, opdat zij kunnen bijdragen tot meer kwaliteit bij de overheid. In totaal dienden 32 openbare diensten van diverse bestuursniveaus in België hun kandidatuur in om deel te nemen aan deze Tweede conferentie.

Met het oog op de deelname voerde de afdeling medio 2003 een zelfevaluatie uit volgens de CAF-methode. Het resultaat van deze oefening werd overgemaakt aan de jury van de Kwaliteitsconferentie van de Overheidsdiensten in België. Een externe assessor kwam op 26 juni 2003 de resultaten en de verantwoording van de zelfevaluatie nagaan. Hij stelde vast dat de zelfevaluatie correct was.

De jury selecteerde de afdeling hogescholen om op 12 en 13 november 2003 deel te nemen aan de Tweede Conferentie over de Kwaliteit van de Overheidsdiensten in België. In totaal werden 16 "interessante praktijken" geselecteerd, die gepresenteerd werden tijdens de conferentie. De afdeling hogescholen lichtte op de conferentie het thema "Permanente zorg voor de controleomgeving" toe.



## 4.5. BSC

---

### 4.5.1. *Kwaliteitscontroles*

De afdeling hogescholen is op het departement onderwijs de afdeling die het meest geëxperimenteerd heeft met kwaliteitszorgsystemen (3 jaar EFQM en in 2003 overgeschakeld op CAF). Op de afdeling hogescholen zelf is de staf het instrument bij uitstek om de interne kwaliteitszorg te waarborgen.

Vrij vlug erkende de staf de nood aan een geïntegreerd prestatiesysteem, dit is een prestatie-meetsysteem waarin alle prestatie-indicatoren erop gericht zijn om leidinggevend en aan te zetten tot het nemen van acties in de gewenste strategische richting.

De afdeling hogescholen heeft er in de zomer 2001 dan ook expliciet voor gekozen om de Balanced Scorecard (BSC) te introduceren. De Balanced Scorecard is een raamwerk voor prestatie-meting waarbij enerzijds een evenwicht wordt nagestreefd tussen korte termijn en lange termijn prestatie-indicatoren en anderzijds tussen prestatie-indicatoren uit verschillende invalshoeken (de klant-kwaliteit, de processen, de resultaten, de innovatie). De BSC is tevens een methodiek om kwaliteitscontroles uit te voeren en laat toe de performantie van de afdeling na te gaan. Het raamwerk van de Balanced Scorecard bestaat uit kritische succesfactoren (KSF), kritische prestatie-indicatoren (KPI) en perspectieven.

In december 2001 werd het systeem getest en vanaf januari 2002 werden de meetresultaten maandelijks ingebracht en op de stafvergadering besproken.

In mei 2002 vond een eerste evaluatie plaats waarbij besloten werd het aantal KSF's en KPI's te verminderen, de KPI's eerder uit te drukken in een ratio en het aantal niet actieve KPI's te verminderen.

In 2003 en in 2004 werden de indicatoren opnieuw geëvalueerd en bijgesteld. In die periode heeft de afdeling ook intensief meegewerkt aan het opstellen van kritische succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren voor het volledige departement onderwijs. Hierbij stonden de KSF's en KPI's van de afdeling model.

### 4.5.2. *Belangrijkste realisaties*

- Beantwoording van vragen wordt beter opgevolgd.
- De opvolging van de klachten in het kader van het klachtendecreet worden op de stafvergadering besproken.
- De cel financiering volgt vanaf januari 2003 al hun betalingen centraal op zodat alle betalingen geregistreerd worden.
- Naar aanleiding van de laattijdige goedkeuringen van begrotingen van de hogescholen heeft de cel financiering duidelijke afspraken gemaakt met de commissarissen omtrent de timing van de adviezen voor de begrotingen.
- De hogescholen ontvingen een nota om de documenten/formulieren voor de uitbetaling van de salarissen tijdig en correct toe te zenden.
- De beleidsvoorbereiding en de beleidsuitvoering worden via een gedetailleerde planning opgevolgd.
- De realisatie van de aanbevelingen van de interne audit werd opgevolgd via een aparte indicator.
- De databank voor het verstrekken van gegevens in verband met het aantal TBS's werd verfijnd om correcte ramingen op te stellen.
- De bestaande jaarkalenders van de verschillende cellen werden verfijnd en op het intranet geplaatst. In de kalender wordt twee weken voor de deadline van de bevraging of verzending van gegevens een waarschuwingsteken aangebracht.
- De celverantwoordelijke van de cel gegevensbeheer belegde vergaderingen met de leden van het verificatiekorps om de telling nog van de studentenaantallen nog vlotter te laten verlopen en sneller over gegevens te beschikken.
- De correcte samenstelling van de personeelsdossiers blijft een belangrijk kwaliteitscriterium binnen het takenpakket van de cel personeel. Maandelijks worden 200 dossiers nagekeken, waarbij alle hogescholen aan bod komen. De niet correct samengestelde dossiers worden vervolledigd.
- De niet correct samengestelde dossiers werden vanaf 2003 ook cumulatief opgevolgd.

- Alle hogeschoolbesturen ontvingen een schrijven om hun te vragen correcte en volledig ingevulde HOP-formulieren in te zenden om de salarissen van de personeelsleden binnen de liquidatieperiode uit te betalen.
- Maandelijks wordt op de stafvergadering de evolutie van de dossiers die zich in het regelgevend traject bevinden, besproken. De afdeling stelde een handboek op in verband met het legistiek traject. Dit handboek werd op het intranet geplaatst.
- De website van de afdeling hogescholen werd volledig vernieuwd en ging in productie op 14 oktober 2002. Deze website wordt continu geactualiseerd en wordt eenmaal per week volledig overlopen om na te gaan of de inhoud correct en actueel is.
- De afdeling hogescholen houdt bij het ontwerpen van nieuwe regelgeving rekening met internationale trends.
- Alle werkaanvragen in verband met informaticatoepassingen worden in een opvolgingssysteem ondergebracht.
- De cel personeel voerde een nieuwe indicator input-output in. Deze KPI meet het aantal niet tijdig verwerkte betalingsgegevens en het aantal tijdig binnengekomen formulieren.
- De opgevraagde gegevens van interne en externe klanten in verband met studenten, financiering en personeel van de hogescholen worden maandelijks opgetekend en opgevolgd.
- De mate waarin het vooropgestelde tijdpad voor realisatie per criterium van CAF gerealiseerd wordt, wordt via een aparte indicator opgevolgd.

## 4.6. Interne Audit

---

### 4.6.1. *Opvolging van de werking*

De afdeling hogescholen werd in 2001 geselecteerd als één van de pilootprojecten van de Interne Audit (IA) binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. De IA is een onafhankelijke entiteit ressorterend onder de Vlaamse Regering om alle processen en activiteiten van de afdeling te onderzoeken en te evalueren. De voornaamste opdracht van de audit bestaat erin de aangepastheid en de doeltreffendheid van het systeem van interne controle te evalueren. De IA evalueerde de controleomgeving en ging na in welke mate die was afgestemd op de doelstellingen van de afdeling.

De audit van de afdeling hogescholen was qua scope de meest uitgebreide audit die ooit werd uitgevoerd. De audit had plaats in 2002. Het rapport van de IA van 16 juli 2002 bevatte 60 aanbevelingen. De aanbevelingen kregen als prioriteit : hoog (H), medium (M) en laag (L). Alle aanbevelingen van de IA werden door de afdeling hogescholen van nabij opgevolgd en besproken. In het kader van de BSC werd een aparte Kritische Succesfactor ingevoerd om de aanbevelingen van de IA op te volgen.

De IA focuste enkel op de 16 aanbevelingen met een hoge prioriteit (H). De reden hiervoor was dat deze H-aanbevelingen de grootst gedetecteerde risico's inhielden. De IA concludeerde in haar eerste opvolgingsrapport van 23 juni 2003 dat de afdeling voldoende acties had ondernomen om de aanbevelingen te realiseren. 6 van de 16 H-aanbevelingen werden als volledig gerealiseerd beschouwd. De andere H-aanbevelingen konden niet of onvolledig worden gerealiseerd wegens externe factoren. De IA drukte ook waardering uit voor het feit dat de afdeling ook de aanbevelingen met prioriteit medium en laag had gerealiseerd.

In een tweede voortgangscontrole van december 2004 concludeerde de IA dat 11 van de 16 H-aanbevelingen door de afdeling hogescholen volledig werden gerealiseerd. In het rapport stelt de IA uitdrukkelijk dat de overige 5 aanbevelingen niet kunnen gerealiseerd worden omwille van externe factoren. Het betreft hier onder andere prioriteiten die in functie van de beschikbare budgettaire middelen worden vastgelegd, evenals de onduidelijkheid omtrent de impact van de implementatie van bepaalde decreten en Beter Bestuurlijk Beleid. Alle andere aanbevelingen (met M- of L-prioriteit) werden gerealiseerd.

### 4.6.2. *Belangrijkste realisaties*

- De afdeling hogescholen organiseerde talrijke infosessies voor de eigen personeelsleden.
- De volledig vernieuwde website van de afdeling werd in productie gesteld in oktober 2002 en wordt regelmatig geupdated. Op 1 maart 2004 is de nieuwe website hoger onderwijs gepubliceerd.
- De gedragsindicatoren in loyaleit werden geïntegreerd in de functiebeschrijvingen.
- De deontologische code werd vertaald naar de functiebeschrijvingen toe.
- Het organogram en de dienstverleningspakketten werden in oktober 2002 op de website van het internet geplaatst en woorden regelmatig geupdated.
- Opstellen van een handboek bevoegdheden/verantwoordingslijnen van de afdeling hogescholen.
- Invoering van een meter-peterschap in de cel personeel. De personeelsleden met een grotere dienstanciënniteit geven hun expertise door aan hun nieuwe collega's.
- In elke cel werden procedurehandboeken opgesteld. Deze zijn consulteerbaar op papier en op de G-schijf. De handboeken worden regelmatig bijgewerkt.
- De afdeling hogescholen nam tal van initiatieven met betrekking tot de doorstroming van gegevens. De lijst van de informatiebronnen werd op intranet geplaatst en wordt tweemaal per maand geupdated.
- De afdeling voert een waarderingsbeleid voor de personeelsleden, zowel op materieel als immaterieel vlak.
- Opstellen van individuele en collectieve vormingsplannen.
- Tijdens het jaar worden in alle cellen en voor alle personeelsleden één of meerdere (in)formele functioneringsgesprekken of feedbackmomenten voorzien.
- In de cel personeel werd een pilootproject opgestart om de input-output te meten. Dit project meet het aantal binnengekomen formulieren en de tijdige uitvoering van het aantal binnengekomen formulieren.

- Er werd per personeelslid een duidelijk overzicht gemaakt van welke paswoordbeveiliging aan het betreffende personeelslid wordt toegekend.
- Het ziekteverlof van de personeelsleden van de hogescholen wordt op een uniforme wijze door de medewerkers van de cel personeel bijgehouden.
- Demonopolisering van taken die vroeger door 1 personeelslid werden uitgevoerd.
- De BSC werd in overeenstemming gebracht met de theoretisch norm die vastgesteld werd door Norton en Kaplan. Het aantal kritische succesfactoren en het aantal kritische prestatie-indicatoren werden verminderd. De versies van de BSC werden regelmatig bijgewerkt.

## 4.7. Klantentevredenheidsonderzoek

---

In 2004 voerde DIMARSO op vraag van de afdeling hogescholen een eerste klantentevredenheidsonderzoek uit bij de klanten van de afdeling met betrekking tot de dienstverleningspakketten financiering, gegevensbeheer en personeel.

De afdeling had met het klantentevredenheidsonderzoek twee doelstellingen voor ogen:

- verzamelen van betrouwbare gegevens over de tevredenheid van de hogescholen over de dienstverlening door de cel belast met de betalingen van de salarissen, de cel gegevensbeheer en de cel financiering van de afdeling;
- nagaan hoe de dienstverlening en werking van onze afdeling op basis van de resultaten kan worden verbeterd.

De resultaten zijn globaal gezien positief maar verschillen naargelang van het dienstverleningspakket:

### 4.7.1. Gegevensbeheer

#### *Relatie tussen de afdeling en de bevraagde personeelsleden van de hogescholen*

De intensiteit van de relatie tussen de respondenten en de cel gegevensbeheer is laag. De contactfrequentie beperkt zich in essentie tot enkele contacten per jaar, bijna een derde van deze respondenten ziet het als “werken in opdracht van de cel gegevensbeheer” en ook de impact op de arbeidstijd van de respondenten is laag (lager dan bij de cel personeel). Toch vinden zowat al de respondenten het voor de uitvoering van hun werk belangrijk een goed contact te hebben met de medewerkers van de cel gegevensbeheer.

#### *Algemene tevredenheid en evolutie*

De algemene tevredenheid is hoog; ruim 3/4 van de respondenten is tevreden (30% is zelfs zeer tevreden), slechts 8% is ontevreden. 6 respondenten op 10 zeggen dat de kwaliteit van de dienstverlening er de afgelopen jaren op is vooruitgegaan, niemand ziet een verslechtering. Vooruitgang wordt vastgesteld voor de kwaliteit van het personeel en voor de snelheid van afhandelen.

#### *Belang en tevredenheid basisdimensies van kwaliteit: correctheid, betrouwbaarheid en informatie.*

De respondenten van de cel gegevensbeheer hechten primair belang aan de correctheid van de dienstverlening en aan betrouwbare resultaten en informatie. Bereikbaarheid, vriendelijkheid en snelheid zijn secundair van belang.

De scores van de algemene kwaliteitsaspecten zijn goed tot zeer goed. Zowel de aspecten van primair als deze van secundair belang behalen hoge tevredenheidsscores. De intensiteit van deze tevredenheid is ook hoog (veel respondenten zijn zeer tevreden). We stellen een nagenoeg volledige afwezigheid vast van ontevredenheid.

De cel gegevensbeheer scoort hoog op informatieverstrekking. Positief vallen op: snelheid, begrijpelijkheid informatie en correctheid informatie. Iets minder (maar toch nog goed): DTO handleiding, correctheid en tijdigheid van de instructies en de transparantie van de werking.

#### *Tevredenheid over de medewerkers*

De medewerkers worden positief beoordeeld door de respondenten. Aspecten als vriendelijkheid, hulpvaardigheid, bereikbaarheid en kennis van wet- en regelgeving behalen hoge scores (85 à 90% is hierover tevreden).

#### *Communicatie en contact*

Ongeveer 1/4 van de respondenten weet niet wanneer men contact kan nemen met de cel gegevensbeheer. Hier zou over gecommuniceerd kunnen worden. Opvallend in negatieve zin is dat bijna de helft van de respondenten eerder ontevreden is over de verzendingssoftware EDISON.

#### 4.7.2. *Personeel*

##### *Relatie tussen de afdeling en de bevraagde personeelsleden van de hogescholen*

De intensiteit van de relatie tussen dienstverlener en respondent is het hoogst bij de respondenten van de cel "personeel". Deze respondenten beschrijven hun relatie in hoofdzaak als een "relatie van samenwerking". De contactfrequentie met de cel personeel is erg hoog, meer dan de helft van de respondenten heeft minstens eenmaal per week contact met de cel personeel, ruim 80% heeft maandelijks contact. De impact van de cel personeel op de globale arbeidstijd van de respondenten is hoog, gemiddeld 47% van de arbeidstijd van de respondenten staat in het teken van werkzaamheden die te maken hebben met de cel personeel. Nagenoeg al de respondenten vinden het belangrijk voor de uitvoering van hun job om een goed contact te hebben met de cel personeel.

##### *Algemene tevredenheid en evolutie*

Amper de helft van de respondenten is tevreden over de dienstverlening door de cel personeel. Een kwart van de respondenten is ontevreden. Voor 1/3 van de respondenten is de kwaliteit van de dienstverlening tijdens afgelopen drie jaar afgenomen. Een kwart van de respondenten ziet een positieve evolutie in de kwaliteit van de dienstverlening.

##### *Belang en tevredenheid basisdimensies van kwaliteit: correctheid, betrouwbaarheid en informatie.*

Het meeste belang hechten de respondenten aan de correctheid en de betrouwbaarheid van resultaat en informatie. Bereikbaarheid, vriendelijkheid en snelheid zijn van secundair belang. De respondenten maken duidelijk het onderscheid tussen hoofd- en bijzaken. In het algemeen wordt het "resultaat" van de dienstverlening eerder positief beoordeeld. Over de tijdigheid van de betaling van salarissen en de correctheid van de uitbetaling van salarissen is een vrij grote meerderheid tevreden. Het element "informatie" wordt vrij negatief beoordeeld voor de volledigheid, de correctheid en de betrouwbaarheid van de informatie met 25 tot 30% ontevreden respondenten.

##### *Tevredenheid over de medewerkers*

Het merendeel van de contacten verloopt via de vaste contactpersoon. We stellen vast dat er een zeer duidelijke correlatie waarneembaar is tussen algemene tevredenheid en tevredenheid over de vaste contactpersoon. 60% is tevreden over de vaste contactpersoon, 30% is hierover ontevreden. De medewerkers worden in het algemeen positief beoordeeld voor elementen als vriendelijkheid, hulpvaardigheid, bereidwilligheid en het goede contact. Minder goede scores worden opgetekend voor kennisfactoren (kennis wetgeving, kennis van concrete dossiers, onvoldoende ervaring, kennis van de specifieke hogeschool).

##### *Communicatie en contact*

Een minderheid van respondenten ziet zich geconfronteerd met een beperkte bereikbaarheid van de cel personeel. Nagenoeg 2/3 van de respondenten vindt het belangrijk en nuttig om contact te kunnen hebben met de medewerkers van de cel personeel tijdens een persoonlijk onderhoud. Vier respondenten op tien stellen te weinig schriftelijke bevestiging te krijgen van informatie of beslissingen die telefonisch worden meegedeeld.

#### 4.7.3. *Financiering*

##### *Relatie tussen de afdeling en de bevraagde personeelsleden van de hogescholen*

De betrokkenheid van de respondenten bij de dienstverlening door de cel financiering lijkt eerder laag te zijn. De contactfrequentie is erg beperkt, zo ook de impact op de arbeidstijd van deze respondenten. De relatie wordt door 60% gezien als een onafhankelijkheidsrelatie waarbij men werkt los van de cel financiering. Toch vinden zowat al de respondenten het voor de uitvoering van hun werk belangrijk een goed contact te hebben met de medewerkers van de cel financiering. Ook de hoge mate van niet-richtinggevende antwoorden, zeker wanneer men gevraagd wordt het personeel te beoordelen is een indicatie van een lage betrokkenheid, of van een gebrek aan concrete ervaring.

##### *Algemene tevredenheid en evolutie*

De globale evaluatie geeft een vrij diffuus beeld. Een aantal respondenten antwoord positief, een aantal negatief; we stellen ook een vrij hoog percentage neutrale antwoorden vast. Ook wanneer we de evolutie bekijken stellen we een gelijkaardig diffuus antwoordpatroon vast: voor drie respondenten op tien is dienstverlening verbeterd, voor twee respondenten op tien is de dienstverlening in negatieve zin geëvolueerd.

#### *Belang en tevredenheid basisdimensies van kwaliteit: correctheid, betrouwbaarheid en snelheid*

Naast correctheid en betrouwbaarheid zien we dat deze respondenten ook snelheid beschouwen als een prioritair tevredenheidsaspect. Positieve uitschieters zijn de betrouwbaarheid van de resultaten en de correctheid van de betalingen. Aspecten met zowel hoge als lage tevredenheidsscores zijn: de tijdigheid van de meegeede ramingen, de tijdigheid van de betalingen, de transparantie van de werking en toch ook wel een aantal aspecten die een indicatie geven van de kwaliteit van de informatie.

#### *Tevredenheid over de medewerkers*

Naar de medewerkers toe zien we dat er zeer weinig richtinggevende evaluaties zijn; het is blijkbaar voor deze doelgroep zeer moeilijk de medewerkers en de verantwoordelijke van de cel financiering te evalueren.

#### *Communicatie en contact*

De respondenten hebben erg weinig contact met de medewerkers van de cel financiering, ze gaan uit van een vrij maximale toegankelijkheid. Van al de respondenten vinden deze respondenten het het meest belangrijk en nuttig de medewerkers te kunnen ontmoeten tijdens een persoonlijk onderhoud. Twee respondenten op de tien hebben meer behoefte aan schriftelijke bevestiging van telefonisch gegeven informatie.

#### **4.7.4. Website**

De website kent een hoge bezoekfrequentie, vooral de respondenten van de cel personeel bezoeken de website erg vaak. De website is in essentie een informatie-instrument, de respondenten zoeken algemene informatie, administratieve verduidelijking of informatie over wetgeving op. In het algemeen zien we dat de respondenten van de cel personeel het minst tevreden zijn over de website. Minder goede elementen van de website zijn de gebruiksvriendelijkheid, de logische opbouw en vooral de duidelijkheid waar de informatie die men zoekt precies te vinden is. De enquête kwam er evenwel op het moment dat de vertrouwde hogescholenwebsite vervangen werd door de gemeenschappelijke website hoger onderwijs.

De afdeling hogescholen neemt de signalen van de klanten via dit onderzoek ernstig en heeft een aantal verbeteracties vooropgesteld, en reeds grotendeels gerealiseerd. Deze acties worden vanzelfsprekend geïncorporeerd in de kwaliteitszorgsystemen van de afdeling, i.c. het Common Assessment Framework (CAF: een op EFQM gebaseerd kwaliteitszorgsysteem van de overheid) en de Balanced Scorecard (BSC: een geïntegreerde kwaliteitscontrole, cf. supra).

#### **4.7.5. Belangrijkste realisaties**

- De website werd aangevuld met een sitemap en momenteel wordt er volop gewerkt aan de uitbouw van een trefwoordenlijst/ zoekfunctie.
- Er is een individueel vormings- en ontwikkelingsplan opgesteld voor de medewerkers van de cel sociaal secretariaat.
- De kalender van de afdeling werd geactualiseerd en op de website geplaatst.
- Met een afvaardiging van de personeelssecretariaten werd het dienstverleningspakket informatie-verstrekking vanwege de cel personeel besproken en vastgelegd. Hierdoor wordt duidelijk wat de hogeschool aan informatie mag verwachten en voor welke informatie de hogeschool naar haar personeelsleden toe zelf moet instaan. Hierover zal via een latere mail uitvoerig worden gecommuniceerd.
- In aansluiting op het voorgaande zal de afdeling meer ondersteunend naar de personeelssecretariaten werken door o.m. berekeningsbladen ziekteverloven, een cursus berekening bruto- en nettowedde, enz... op de website ter beschikking te stellen van de hogescholen. Ook zal er per personeelsdossier een loopbaanfiche terbeschikking worden gesteld.
- Naast infoverstreking naar de personeelssecretariaten zal ook aan de infoverstreking binnen de cel worden gewerkt door middel van infosessies en vormingsactiviteiten.
- De informatie op de website zal worden opgesplitst per doelgroep: personeelssecretariaten, financiële diensten en studentenadministraties.

De afdeling hogescholen zal dit klantentevredenheidsonderzoek periodiek organiseren.

## 5. Slot

Optimale dienstverlening is vanaf de oprichting van de afdeling hogescholen een sleutelwoord geweest. Dit activiteitenverslag had tot doel de meest in het oog springende trends, feiten en realisaties van de afdeling hogescholen van 1995 tot 2004 beknopt weer te geven. Volledigheid was niet nagestreefd, maar dit verslag geeft wel een goed beeld van de zorg voor kwaliteitsvolle beleidsvoorbereiding, -evaluatie en -uitvoering met betrekking tot het hogescholenonderwijs. De afdeling hogescholen is immers sinds haar oprichting geconfronteerd geweest met ingrijpende veranderingen en innovatie. Een veranderingscontext impliceert risico's en vereist de nodige controles. Om die reden is de permanente zorg voor de controleomgeving steeds een topprioriteit geweest en loopt zij als een rode draad door dit activiteitenverslag.