



Vlaanderen
is onderwijs & vorming

Ondernemingsplan 2025-2029

Jaarplan 2025

DEPARTEMENT
ONDERWIJS &
VORMING

www.onderwijs.vlaanderen.be

INHOUD

1	Inleiding	3
2	Voorstelling van het departement	4
2.1	Missie van het Departement Onderwijs en Vorming	4
2.2	De taakstelling van het departement	4
2.2.1	Taken	4
2.2.2	Hoofdprocessen	6
2.3	Organisatiestructuur	8
2.4	Het departement binnen het beleidsdomein O&V	9
3	Doelstellingen voor de periode 2025-2029	10
3.1	Beheersdoelstellingen	10
3.1.1	De strategische doelstellingen van het departement	10
3.1.2	Doelstellingen op het vlak van organisatiebeheersing en risicomanagement	11
3.1.3	Horizontale strategische doelstellingen vanuit de Vlaamse Regering	12
3.1.4	Projecten voor 2025-2029 en acties voor het werkjaar 2025	15
3.2	Beleidsdoelstellingen	19
3.3	Monitoring en opvolging uitvoering doelstellingen	22
4	Bijlagen	22
4.1	Bijlage 1: Personeelsplan 2025	23

1 INLEIDING

Het voorliggende ondernemingsplan (OP) geeft weer hoe het departement in de **periode 2025-2029** uitvoering zal geven aan zijn taakstelling en organisatie, de bepalingen opgenomen in het regeerakkoord en de geformuleerde doelstellingen in de beleidsnota.

Tevens wordt geschetst hoe het departement invulling zal geven aan de volgende generieke doelstellingen van de Vlaamse regering:

- De uitvoering van de aanbevelingen van Audit Vlaanderen;
- Preventieplan inzake welzijnsbeleid;
- Diversiteitsplan inzake diversiteit en gelijke kansen.

Het voorliggende document bevat dus de operationalisering van de taakstelling en al de bepalingen en doelstellingen over de periode 2025-2029.

2 VOORSTELLING VAN HET DEPARTEMENT

2.1 Missie van het Departement Onderwijs en Vorming

Het Departement Onderwijs en Vorming bouwt mee aan kwaliteitsvol onderwijs voor iedereen.

Het doet dat in dialoog met wie leert en wie leren mogelijk maakt.

Zo dragen wij bij aan een lerende en duurzame samenleving.

2.2 De taakstelling van het departement

2.2.1 Taken

Binnen het beleidsdomein Onderwijs en Vorming zijn de beleidsondersteunende taken grotendeels toevertrouwd aan het departement, daarnaast heeft het departement echter ook een aantal beleidsuitvoerende taken. De taken van het departement zijn op een meer geaggregeerd niveau:

- ✓ Beleidsadviezen en -voorstellen formuleren;
- ✓ Kennis en informatie managen;
- ✓ Studies, onderzoeken en beleidsevaluaties (laten) uitvoeren;
- ✓ Regelgeving maken en het besluitvormingsproces doorlopen;
- ✓ Inspraak en onderhandelingen faciliteren;
- ✓ Communiceren;
- ✓ Coördinatie van de begroting;
- ✓ Beleidsuitvoering zoals bijvoorbeeld subsidiebehandeling

De taken van het departement zijn enerzijds ten behoeve van het departement zelf, maar anderzijds ook coördinerend voor het gehele beleidsdomein. De concrete taken voor beide niveaus zijn als volgt (het betreft hier een niet-exhaustieve lijst):

1. Niveau beleidsdomein

- Coördinatie van de **strategische planning**:
Het uit- en meewerken aan de vijfjaarlijkse bijdrage voor het regeerakkoord, de beleidsnota en de jaarlijkse BBT's.
- Coördinatie van de **begroting**:
Het opstellen van de meerjarenraming, de initiële begroting, de begrotingsaanpassing(en) en de opvolging van de uitvoering van de begroting.
- Coördinatie van **onderwijsdata** en de ontsluiting hiervan:
Data verzamelen en ontsluiten in tools zoals Datawarehouse, Dataplatform, Dataloep en Mijn Onderwijs. Het verder uitbouwen en bestendigen van het Kenniscentrum Digisprong.

- Coördinatie van de **onderwijsstatistieken**:
Vertegenwoordiging van het beleidsdomein in de Vlaamse Statistische Autoriteit, het opmaken van Vlaamse en internationale (Eurostat, OESO...) statistieken.
- Uitvoering van de **Vlaamse toetsen**:
Het uitwerken, faciliteren en ondersteunen van de Vlaamse Toetsen, zowel inhoudelijk als technisch.
- Coördinatie **internationaal beleid** (Europees, multilateraal, bilateraal):
Via deelname aan internationale vergaderingen, medewerking aan internationale projecten en het opvolgen van Europese richtlijnen/verordeningen.
- **Juridisch advies**
Het formuleren en opvolgen van advies in het kader van beleidsdossiers en beleidsvraagstukken, het opvolgen van betwistingen over regelgeving (Raad van State, Grondwettelijk Hof, ...), naast beleidsmatig ook bedrijfsjuridisch advies formuleren.
- Coördinatie en opvolging van de **transversale beleidsplannen** en de **samenwerking met andere beleidsdomeinen**
- Coördinatie dan de **dossierstromen kabinet**:
- Beantwoorden en opvolgen van parlementaire vragen, kabinetsnota's en -mails (dossierstromen administratie-kabinet).
- Coördinatie van **klachtenmanagement**, formuleren...
- **Communicatie**:
Communiceren aan de hand van de onderwijswebsites, het magazine Klasse, Edulex... het organiseren van events (bv. SID-in) en studiedagen.
- **Secretariaat** van belangrijke **managementorganen**:
Het organiseren van het managementcomité en het gemeenschappelijk managementcomité met het beleidsdomein Werk.

2. Niveau departement

- **Beleidsvoorbereiding**:
Het opstellen van beleidsteksten (discussienota's, beleidsnota's, ...) en regelgeving (decreten, besluiten Vlaamse Regering, ministeriële besluiten, omzendbrieven, ...), het deelnemen aan VLOR-raden en -werkgroepen, het organiseren van het secretariaat voor de onderhandelingscomités

- **Beleidsvaluatie**
Het evalueren van het gevoerde beleid inzake regelgeving, subsidies...
- **Wetenschappelijk onderzoek**
Het organiseren en faciliteren van wetenschappelijk onderzoek inzake onderwijs. Het gaat concreet om onderzoek in het kader van OBPWO, universitaire steunpunten, internationaal onderzoek (PISA, PIRLS, TIMMS, PIAAC, TALIS...), studieopdrachten en ad hoc onderzoek.
- Het formuleren van allerhande **juridisch advies** om het beleid te helpen ondersteunen.
- **Subsidies** ter ondersteuning van het onderwijsveld:
Het subsidieproces kwalitatief opvolgen en uitbouwen.
- **Uitvoerende processen:**
Het bestendigen en uitbouwen van KlasCement, het beheren van de ESF- en RRF-middelen en het organiseren en faciliteren van tijdelijke en structurele commissies (bv. Commissie Hoger Onderwijs).

2.2.2 Hoofdprocessen

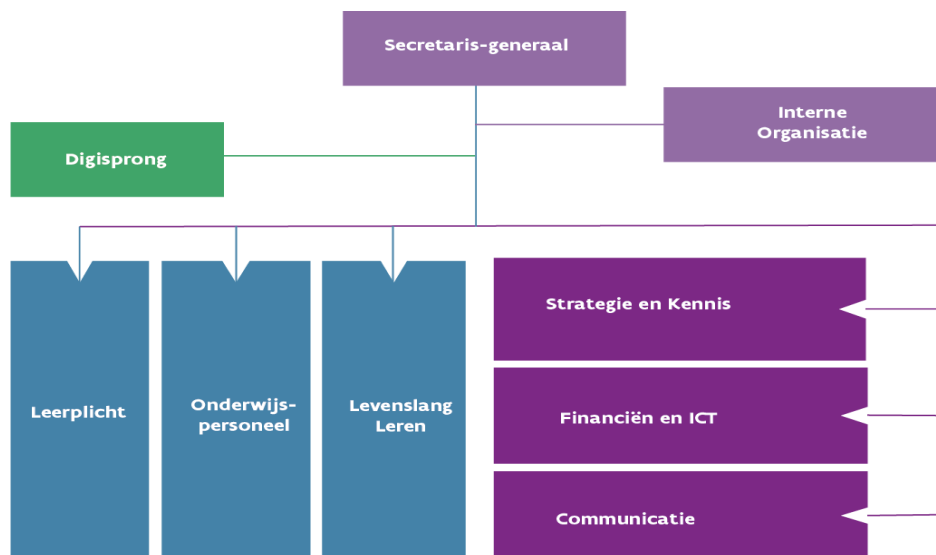
Om de taken te realiseren lopen er binnen het departement een aantal hoofdprocessen. Deze hoofdprocessen lopen doorheen heel het departement en worden door één of meerdere afdelingen uitgevoerd. Voor het departement gaat het over de volgende hoofdprocessen, hieronder in alfabetische volgorde gerangschikt.

- ✓ **Aankopen en overheidsopdrachten:** De aankoop van goederen, de uitbesteding van diensten en consultancy met respect voor de regelgeving inzake overheidsopdrachten.
- ✓ **Beantwoorden van vragen:** Dit hoofdproces betreft zowel vragen die betrekking hebben op het onderwijsbeleid als op de werking van het departement.
- ✓ **Begroting:** Het ramen, opvolgen en analyseren van de budgetten binnen het departement, dit zowel voor de apparaats- als voor de beleidskredieten.
- ✓ **Beleidsvaluatie en onderwijskundig onderzoek:** Onder dit hoofdproces valt het uitvoeren van beleidsvaluaties en onderwijskundig onderzoeken, rekening houdend met de BBT en/of de in de regelgeving ingeschreven periodieke beleidsvaluaties. Beleidsvaluaties kunnen worden uitgevoerd via onderzoek, via uitbesteding of ze kunnen zelf door het departement worden opgenomen.
- ✓ **Beleidsprojecten en -adviezen uitwerken:** Het formuleren van visieteksten, conceptnota's, non-papers... met betrekking tot specifieke beleidsvraagstukken evenals het proces dat leidt tot het afsluiten van cao's...
- ✓ **Boekhouding:** Het voeren van een economische boekhouding met een analytische component
- ✓ **Communicatie:** Dit hoofdproces betreft zowel externe - als interne communicatie. Alle processen die leiden tot externe communicatieactiviteiten die het beleid (zowel het onderwijsbeleid als de organisatiedoelstellingen) ondersteunen, inclusief evenementen, zijn eveneens vervat.

- ✓ **Data- en indicatorenontwikkeling:** Op basis van de data waarover het departement beschikt data-analyses uitvoeren, data verzamelen voor de opmaak van statistieken, de ontwikkeling van beleidsindicatoren (Vlaamse en internationale), het beantwoorden van vragen over het gevoerde beleid: de voorbereiding van nieuw beleid of de evaluatie van beleid, (indien nodig) de bestaande data verrijken met nieuwe data, relevante datasets ontsluiten voor intern of extern gebruik, inclusief datavisualisatie...
- ✓ **Dossierstromen:** Het organiseren, ook voor het beleidsdomein, van de dossierstromen van en naar het kabinet. Het bewaken van de kwaliteit, via marginale toetsing, van de dossiers die aan de secretaris-generaal worden voorgelegd.
- ✓ **Facility:** Het beleid en beheer van goederen en diensten die het departement en zijn medewerkers moeten toelaten om de doelstellingen te behalen. Bijvoorbeeld: printmachines, containers, afvalverwerking...
- ✓ **HRM:** Onder dit hoofdproces vallen alle processen die er (moeten) toe leiden dat het departement medewerkers met de nodige competenties kan werven, behouden en ontwikkelen in functie van de organisatiedoelstellingen.
- ✓ **ICT voor het onderwijsveld:** Dit hoofdproces betreft ICT-producten die ter beschikking worden gesteld aan het onderwijsveld om te ondersteunen in het behalen van eigen doeleinden of die alle onderwijsinstellingen (dienen te) gebruiken in kader van het bereiken van de doelstellingen van de Vlaamse Overheid (bv. gebruikte applicatie en databases voor de Centrale Toetsen). Het gaat hier over het opzetten en beheren, op een veilige manier, van ICT-projecten en of ICT-producten (vb. digitale leermiddelen, KOALA, starttoets, Columbus, onderwijswebsite).
- ✓ **ICT voor de interne werking:** Het opzetten en beheren, op een veilige manier, van ICT-projecten en of -producten ter ondersteuning van de werking van het departement.
- ✓ **Juridische ondersteuning:** Het geven van juridisch advies zowel beleidsmatig als bedrijfsjuridisch en het begeleiden van geschillen bij rechtbanken.
- ✓ **Regelgeving:** Onder dit hoofdproces valt onder meer het omzetten van concrete beleids- en budgettaire voorstellen in regelgeving (decreten, besluiten, ...) met respect voor de afgesproken procedures en regels (o.a. legistiek) inclusief de totstandkoming van regelgeving, de formele onderhandelingen en de verwerking van adviezen van strategische adviesraden en werknemersvertegenwoordigers.
- ✓ **Strategische planning:** Het betreft hier zowel de strategische planning met betrekking tot het onderwijsbeleid als van het departement als entiteit.
- ✓ **Subsidies:** Het betreft hier alle soorten subsidies: zowel gereguleerde als niet-gereguleerde, projectsubsidies, werkingssubsidies, investeringssubsidies... en beheersovereenkomsten in het kader van subsidies.

2.3 Organisatiestructuur

Het organigram van het departement ziet er op 1 maart 2025 als volgt uit:



Het departement bestaat uit 6 afdelingen, het Kenniscentrum Digisprong en het team Interne organisatie:

Er zijn 3 inhoudelijke afdelingen:

- **Leerplicht:** De afdeling Leerplicht bereidt het onderwijsbeleid voor dat gaat over het gewoon en buitengewoon kleuter-, lager- en secundair onderwijs en de centra voor leerlingenbegeleiding. De afdeling formuleert beleidsadviezen, schrijft regelgeving, voert beleidsprojecten uit en bereidt subsidiedossiers voor.
- **Levenslang leren:** De afdeling Levenslang Leren bereidt het onderwijsbeleid voor dat gaat over het deeltijds kunstonderwijs, het volwassenenonderwijs, het hoger onderwijs en de link onderwijs-arbeidsmarkt. De afdeling formuleert beleidsadviezen, schrijft regelgeving, voert beleidsprojecten uit en bereidt subsidiedossiers voor.
- **Onderwijspersoneel:** De afdeling Onderwijspersoneel staat in voor het onderwijsbeleid dat gaat over personeel van alle onderwijsniveaus, pedagogische begeleidingsdiensten, internaten, centra voor leerlingenbegeleiding en de onderwijsinspectie. De afdeling formuleert beleidsadviezen, schrijft regelgeving, voert beleidsprojecten uit en bereidt subsidiedossiers voor.

Verder zijn er 3 afdelingen binnen het departement met transversale werking:

- **Financiën en ICT:** De afdeling Financiën en ICT is een ondersteunende afdeling binnen het departement. Ze coördineert de begroting voor heel het beleidsdomein. De afdeling biedt financiële adviesverlening en financiële ondersteuning bij de opmaak van beleidsadviezen en regelgeving. Ze staat ook in voor alle boekhoudkundige verrichtingen van het departement. De afdeling draagt via een end-to-end ICT-dienstverlening bij aan het onderbouwen van het onderwijsbeleid en aan het maximaal digitaal ondersteunen van de werking van het departement.
- **Communicatie:** De afdeling Communicatie ondersteunt het onderwijsbeleid door te communiceren met het onderwijsveld, de stakeholders en de burgers. De afdeling informeert over onderwijsbeleid, -praktijk, -regelgeving, -data en -onderzoek.
- **Strategie en Kennis:** De afdeling Strategie en Kennis staat in voor, de strategische planning van het beleid, wetenschappelijk onderzoek, statistieken, data, beleidsindicatoren, juridische ondersteuning, internationaal onderwijsbeleid en strategische projecten zoals Vlaamse toetsen. Over de afdelingen van het departement en de onderwijsniveaus heen staat de afdeling in voor het onderbouwen van het volledige beleidsproces met kennis.

Het **Kenniscentrum Digisprong** ondersteunt scholen bij de digitalisering van het onderwijs. De leermiddelensite KlasCement is ingebed in het Kenniscentrum Digisprong.

Het **Team Interne Organisatie** ondersteunt het departement en het management. Het team is verantwoordelijk voor het HR-beleid, het facility-beleid (werkmateriaal, werkomgeving, ...), zorgt voor de coördinatie van de interne communicatie, de coördinatie bij interne en externe audits, het integriteitsbeleid van het departement, de coördinatie van de parlementaire en publieke vragen, de dossierstroom tussen kabinet en administratie en de kwaliteit van de kernprocessen.

2.4 Het departement binnen het beleidsdomein O&V

Het departement gelooft in een optimale samenwerking tussen de entiteiten binnen het beleidsdomein. Het departement zet dan ook in op het creëren van vertrouwen en het werken in openheid en in goede verstandhouding. Het managementcomité van het beleidsdomein vormt hiertoe het platform bij uitstek.

Het departement zet in op het maximaal delen van gegevens en informatie binnen het beleidsdomein en dit op een efficiënte en effectieve wijze. Ook dit vereist een goede samenwerking en verstandhouding met de agentschappen.

3 DOELSTELLINGEN VOOR DE PERIODE 2025-2029

In dit deel worden de verschillende doelstellingen toegelicht. Er worden twee categorieën van doelstellingen onderscheiden:

- **Beheersdoelstellingen** die betrekking hebben op de interne werking van het departement als organisatie. Hiertoe behoren de (1) strategische doelstellingen, (2) doelstellingen op vlak van organisatiebeheersing en risicomanagement en (3) de horizontale strategische doelstellingen zoals opgelegd door de Vlaamse Regering en overige horizontale strategische doelstellingen.
- **Beleidsdoelstellingen** die afgeleid zijn uit de beleids- en begrotingstoelichting (BBT).

3.1 Beheersdoelstellingen

Zoals iedere entiteit van de Vlaamse Overheid streeft ook het departement ernaar om een efficiënte, effectieve, kwalitatieve en integere overheidsinstantie te zijn. Een goed draaiende organisatie weet wat haar sterktes zijn, maar heeft ook haar risico's in kaart gebracht en tracht deze zo goed mogelijk te beheersen door het nemen van de juiste maatregelen en deze te vertalen in concrete projecten.

Onderwijs is een essentiële pijler binnen onze samenleving en heeft een directe impact op de ontwikkeling van individuen en de toekomst van Vlaanderen. Niet alleen door het bieden van een kwaliteitsvolle en betrouwbare dienstverlening maar ook door het uitbouwen van een solide, doorleefde en mature organisatie kunnen we het vertrouwen van scholen, leraren, studenten en andere betrokkenen versterken en een positief effect hebben op het onderwijslandschap. Onze slagkracht stelt ons in staat om snel en adequaat in te spelen op de steeds evoluerende uitdagingen binnen het onderwijs.

3.1.1 De strategische doelstellingen van het departement

De strategische doelstellingen zijn de langetermijndoelstellingen van het departement en weerspiegelen onze ambitie om voortdurend te streven naar de hoogste kwaliteitsnormen in al onze werkzaamheden en zo bij te dragen aan een kwalitatieve, betrouwbare en slagvaardige overheidsdienst.

Het departement wil in de periode 2025-2029 inzetten op de volgende vijf strategische doelstellingen:

1. Kennisgedreven organisatie

Het departement zal zich blijven ontwikkelen als een kennisgedreven expertisecentrum. We zetten in op een evidence-informed en kwalitatieve werking door data en onderzoek te verweven in de kerntaken van het departement, gericht op de versterking van de beleidsvoorbereiding en -ondersteuning. Door onder andere gebruik te maken van geavanceerde analysetools worden beleidsbeslissingen ondersteund en verbeterd.

2. Cultuur van vertrouwen

Het departement zal een cultuur bevorderen waarin vertrouwen centraal staat. We hechten groot belang aan de integriteit van onze medewerkers en stimuleren hen om ethisch en transparant te handelen. Daarnaast streven we ernaar om kwaliteitsvolle dossiers te leveren die voldoen aan de

hoogste standaarden. Tot slot zetten we in op sterke relaties en samenwerking, zowel intern als extern, om gezamenlijke doelen te bereiken en een positieve werkomgeving te creëren.

3. Wendbaarheid en innovatie

Het departement zal zich richten op het ontwikkelen van een wendbare en innovatieve organisatie die in staat is om onder veranderende maatschappelijke omstandigheden te reageren op opportuniteiten en externe risico's. Tegelijkertijd zal het departement blijven zorgen voor de nodige stabiliteit en kwaliteit in zijn werking. Dit omvat het investeren in innovatie om de efficiëntie en effectiviteit te vergroten.

4. Transparantie

Het departement zal de transparantie, openheid en betrokkenheid bevorderen. We formuleren duidelijke verwachtingen zowel intern als naar externen toe, leggen verantwoording af en vragen dit ook van de betrokkenen. Daarbij zetten we in op heldere en correcte communicatie.

5. Duurzaam werkgeversbeleid

Het departement zal een modern HR-beleid voeren dat gericht is op het aantrekken, behouden en ontwikkelen van talent, zonder daarbij het welzijn en de veiligheid van medewerkers uit het oog te verliezen. Dit beleid zal verder worden uitgerold om duurzame relaties met medewerkers op te bouwen, hun professionele ontwikkeling te bevorderen en hun competenties optimaal te benutten.

Deze doelstellingen worden in de jaarlijkse ondernemingsplannen verder concreet uitgewerkt. De concrete acties voor het eerste jaar van de regeerperiode (2025) zijn in deel 3.1.4. van dit document opgenomen.

3.1.2 Doelstellingen op het vlak van organisatiebeheersing en risicomanagement

Een goed uitgebouwde organisatiebeheersing moet het departement versterken in het bereiken van haar strategische en operationele doelstellingen. De focus ligt hierbij op de sturende en ondersteunende processen die een optimaal kader moeten vormen voor het realiseren van de kerntaken van het departement.

Uiteraard houdt het departement in de organisatiebeheersing rekening met de tien thema's die zijn geïdentificeerd in de leidraad organisatiebeheersing:

- ✓ Doelstellingen, proces- en risicomanagement (DPR);
- ✓ Belanghebbendenmanagement (BHM);
- ✓ Monitoring (MON);
- ✓ Organisatiestructuur (ORG);
- ✓ Human resources management (HRM);
- ✓ Organisatiecultuur (CUL);
- ✓ Informatie en communicatie (ICO);
- ✓ Financieel management (FIM);
- ✓ Facilitymanagement (FAM);
- ✓ Informatie- en communicatietechnologie (ICT).

Deze 10 thema's van organisatiebeheersing staan niet los van elkaar. Elk thema heeft tal van raakpunten met de andere thema's. Tussen de thema's bestaat een voortdurende wisselwerking. Het departement blijft permanent inzetten op een voldoende hoog maturiteitsniveau voor elk van deze thema's.

Al verschillende jaren is het risicomanagement uitgebouwd in het departement. Ook op dit terrein wil het departement verder groeien en verantwoordelijkheid opnemen rond het beheersen van de belangrijkste risico's.

Dit betekent dat:

- Het departement via evaluatie van haar hoofdprocessen het proces- en risicomanagementsysteem verder zal uitbouwen en verfijnen en streven naar het op peil houden van de maturiteit van de organisatie.
- Het departement steeds zal meewerken aan proces- en organisatieaudits en bevragingen die worden uitgevoerd door de daarvoor bevoegde controleorganen zoals Audit Vlaanderen, het Rekenhof en zal zelf audits opzetten indien zij dat noodzakelijk acht.

Deze doelstellingen worden in de jaarlijkse ondernemingsplannen verder concreet uitgewerkt. De concrete acties voor het eerste jaar van de regeerperiode (2025) zijn in delen 3.1.3. en 3.1.4. van dit document opgenomen.

3.1.3 Horizontale strategische doelstellingen vanuit de Vlaamse Regering

De Vlaamse Regering legt aan iedere entiteit een aantal generieke doelstellingen op die in het ondernemingsplan moeten worden opgenomen. De door de Vlaamse Regering opgelegde generieke doelstellingen slaan op aspecten zoals HR-beleid en de wijze waarop het departement moet omgaan met organisatiebeheersing en risicomanagement. Daarnaast worden ook doelstellingen rond energiebesparing, administratieve vereenvoudiging en de omzetting van EU-regelgeving geformuleerd. De doelstellingen worden hieronder opgesomd net zoals de acties die in 2025 zullen worden ondernomen:

- **Uitvoering aanbevelingen Audit Vlaanderen**

Audit Vlaanderen ondersteunt de Vlaamse administratie bij de beheersing van financiële, wettelijke en organisatorische risico's. Op basis van de evaluaties en aanbevelingen van Audit Vlaanderen op het systeem van organisatie- en risicobeheersing, zal het departement de nodige maatregelen nemen. Het departement zal ook in de komende jaren haar medewerking blijven verlenen aan de **uitvoering van audits** door Audit Vlaanderen. Het beleidsgericht rapport 2024 van Audit Vlaanderen geeft aan dat het departement aan alle beleidsaanbevelingen heeft voldaan, de **realisatiegraad is 100%**.

Acties in 2025:

- Het departement werkt mee aan de **procesaudit informatieveiligheid Vlaamse Toetsen**.

- **Medewerking overige audits**

Het departement zal daarnaast steeds meewerken aan **proces- en organisatieaudits en bevestigingen** die worden uitgevoerd door andere controle-instanties, zoals het Rekenhof, de Vlaamse Auditautoriteit en de Europese Commissie.

Acties in 2025:

- Meewerken aan de **recurrente controle** van de begroting en rekeningen door het Rekenhof.
- Meewerken aan het ondersteunend onderzoek over het **beheers- en opvolgingssysteem voor subsidies** binnen het departement door het Rekenhof.
- Meewerken aan audits in het kader van **RRF en ESF**.

- **Preventieplan inzake welzijnsbeleid**

Het departement moet een eigen welzijnsbeleid uitbouwen en uitvoeren. Het **preventieplan inzake welzijnsbeleid** geeft een concrete omschrijving van de resultaten van de risicoanalyse, de prioritaire welzijnsdoelstellingen en de acties, middelen en betrokken personen om die doelstellingen te realiseren.

Acties in 2025:

- Vertrekkend vanuit de gevalideerde missie en visie rond welzijn binnen het departement en aan de hand van de resultaten van de risicoanalyse psychosociaal welzijn en de personeelspeiling wordt het **welzijnsplan verder geconcretiseerd en afgewerkt**. In lijn met de beslissing van de Vlaamse regering, om verder in te zetten op een beleidskader rond re-integratie, zal er voor onze organisatie een kader worden uitgewerkt.

- **Diversiteitsplan inzake diversiteit en gelijke kansen**

Het departement zet in op een geïntegreerd en inclusief diversiteitsbeleid.

Acties in 2025:

- Er wordt gestart met de **opmaak van een nieuw diversiteitsplan 2025-2029**.

- **Uitgaventoetsingen**

Het departement zal **drie uitgaventoetsingen** voorzien: 1) de organisatie en financiering van het voltijds secundair onderwijs, 2) onderzoeken of een betere coördinatie en afstemming tussen de publieke opleidingsverstrekkers (VDAB, volwassenenonderwijs en Syntra) kan leiden tot een efficiëntere inzet van middelen en een betere taakverdeling voor arbeidsmarktgerichte opleidingen voor volwassenen en 3) de evaluatie van de valorisatie van onderzoek en ontwikkeling bij de hogescholen en universiteiten ten bate van de Vlaamse economie. De laatste twee uitgaventoetsingen worden in samenwerking met het beleidsdomein Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie, Landbouw en Sociale Economie uitgevoerd.

Acties in 2025:

- De drie uitgaventoetsingen worden opgestart (oplevering in 2026).

- **Regelrecht: administratieve vereenvoudiging**

Het departement zet mee haar schouders onder het regeringsbreed project '**Regelrecht**'. Via administratieve vereenvoudiging wil dit project de regeldruk ook binnen onderwijs structureel aanpakken.

Acties in 2025:

- Opstart van en participatie aan de werkgroep onderwijs onder leiding van de minister en/of haar kabinet.

- **Energiebesparing**

Het departement ondersteunt de doelstelling van 35% primaire energiebesparing en 55% koolstofemissie-reductie tegen 2030. Voor het realiseren van deze doelstelling rekenen we op het Facilitair Bedrijf voor het inrichten van duurzame faciliteiten en werkplekken.

Als departement dragen we onder andere ons steentje bij door middel van:

- Het blijven inzetten op een **duurzaam pendelbeleid**, waarbij medewerkers worden aangemoedigd om gebruik te maken van het openbaar vervoer en de fiets.
- Ook voor **dienstreizen** zetten we in op een evenwicht tussen economische, sociale en ecologische belangen.
- In het **aankoopbeleid** nemen we – daar waar relevant (bv. drukwerk) – duurzaamheidscriteria mee in de beslissing.

- **Te implementeren EU-regelgeving**

Volgende **EU-regelgeving** zal de komende jaren worden omgezet, daar waar relevant in samenwerking met andere overheidsdiensten:

- Richtlijn (EU) 2023/970 van het Europees Parlement en de Raad van 10 mei 2023 ter versterking van de toepassing van het beginsel van gelijke beloning van mannen en vrouwen voor gelijke of gelijkwaardige arbeid door middel van beloningstransparantie en handhavingsmechanismen.
- Richtlijn (EU) 2024/1346 van het Europees Parlement en de Raad van 14 mei 2024 tot vaststelling van normen voor de opvang van verzoekers om internationale bescherming (herschikking van richtlijn 2013/33/EU).
- Richtlijn (EU) 2024/1385 van het Europees Parlement en de Raad van 14 mei 2024 ter bestrijding van geweld tegen vrouwen en huiselijk geweld.

Hieronder volgt een opsomming van de **inbreukprocedures** wegens laattijdige of foutieve omzetting van EU-richtlijnen:

- Inbreukdossier 2018 2283 – richtlijn 2013/55/EU beroepskwalificaties (fase met reden omkleed advies)
- Inbreukdossier 2022 0332 – richtlijn 2019/1158 evenwicht werk en privéleven voor ouders en mantelzorgers (fase dagvaarding)
- Inbreukdossier 2022 0331 – richtlijn 2019/1152 transparante en voorspelbare arbeidsvoorwaarden in de EU (fase ingebrekestelling)
- Inbreukdossier 2022 0011 – richtlijn 2019/1937 bescherming van personen die inbreuken op het Unierecht melden (fase met reden omkleed advies)

3.1.4 Projecten voor 2025-2029 en acties voor het werkjaar 2025

Het departement formuleerde vijf grote strategische projecten teneinde de strategische doelstellingen te kunnen realiseren. De vijf strategische projecten vormen geen directe vertaling van de vijf strategische doelstellingen. Elk project omarmt en verbindt aspecten uit meerdere doelstellingen.

Daarnaast worden de relevante thema's uit de leidraad organisatiebeheersing aangehaald waaraan de projecten bijdragen.

Jaarlijks worden deze projecten verder geconcretiseerd in acties. Voor het werkingsjaar 2025 worden de concrete acties reeds meegegeven in dit document. De jaaracties voor de komende jaren zullen in de jaarplannen opgenomen worden.

1. Het departement zet verder in op het versterken van de competenties van zijn medewerkers

Strategische doelstellingen:	Duurzaam werkgeversbeleid, Cultuur van vertrouwen, Kennisgedreven organisatie, Wendbaarheid en innovatie
-------------------------------------	--

Relevante thema's organisatiebeheersing:	HRM, ICO, CUL, ORG, BHM
---	-------------------------

De komende jaren blijft het departement verder inzetten op **werkbaar werk** en het versterken van de **competenties** van de medewerkers, competenties die ieder personeelslid sterker maken in het uitvoeren van de job. Zowel voor nieuwe personeelsleden als personeelsleden die al langer in dienst zijn, wordt een professionaliseringsaanbod opgenomen. Naast kennis gedreven of vaktechnische competenties wordt ook ingezet op het versterken van de mentale **weerbaarheid en veerkracht** bij de personeelsleden en het omgaan als team, als groep en in de organisatie met druk van belanghebbenden.

Daarnaast wordt ook de **kennis van medewerkers** gedeeld en verspreid binnen het departement. Dit bevordert niet alleen de samenwerking, maar zorgt er ook voor dat waardevolle expertise en inzichten breed toegankelijk zijn, wat bijdraagt aan de algehele effectiviteit en innovatiekracht van het departement.

Acties in 2025:

- 1.1 Er wordt een **jaaractieplan** opgemaakt dat aandacht heeft voor de vormingsnoden die er zijn binnen de organisatie. Zowel vaktechnische competenties als persoonsgebonden competenties worden hierin opgenomen.
- 1.2 Het **traject voor de (nieuwe) leidinggevenden** dat in 2024 werd opgestart, wordt verdergezet in de vorm van een formeel en informeel lerend netwerk.
- 1.3 Versterken van competenties van medewerkers betreffende de relaties met **belanghebbenden**.
- 1.4 Er wordt aandacht besteed aan **kennisdeling** binnen onze organisatie. Dit wordt gefaciliteerd door uitwisselingsmomenten over specifieke thema's waar kennis over de afdelingen heen gedeeld kan worden.

2. Het departement zal kennis en data verder ontsluiten, verspreiden en gericht inzetten

Strategische doelstellingen: Kennisgedreven organisatie, Wendbaarheid en innovatie, Transparantie

Relevante thema's organisatiebeheersing: ICT, ICO, ORG, MON, CUL, FAM

Om de rol als kennisgedreven expertisecentrum ten volle te kunnen benutten, wordt er ingezet op **correct informatiebeheer**. De interne communicatiesystemen worden geoptimaliseerd, met het oog op een efficiëntere samenwerking én het moderniseren van informatieopslag en archiveringsprocessen om het informatiebeheer toekomstbestendig te maken.

Daarnaast worden de benodigde data ook aan **externe partijen** verstrekt via **openbare dataproducten**, zodat zij eveneens toegang hebben tot de relevante informatie die nodig is voor hun werkzaamheden en analyses.

Data en informatie zijn cruciaal voor de uitvoering van onze kerntaken. Er wordt ingezet op het versterken van **evidence-informed werken** in de beleidsprocessen. Kennis, data en onderzoeksresultaten worden maximaal gebruikt om beleidsdossiers te onderbouwen. Daarbij blijven we inzetten op de actualisatie en uitbreiding van datasets en kennis, aan de hand van gedetecteerde noden.

Het departement zet maximaal in op een veilige en betrouwbare digitale omgeving. De beveiliging dient enerzijds te gebeuren op gebied van **privacy en de bescherming van persoonsgegevens** in lijn met de GDPR-wetgeving. Anderzijds, is ook de **beveiliging van IT-systemen, processen, data en informatie** essentieel.

De komende vijf jaar wordt systematisch verder ingezet op de uitbouw van een robuust en **toekomstgericht informatiebeleid** dat inspeelt op het veranderende (IT) landschap. Het departement wil de mogelijkheden van **nieuwe technologieën** voor de werking van de organisatie exploreren en optimaal integreren in de bestaande systemen.

Acties in 2025:

- 2.1 De nieuwe **departementale SharePoint** wordt concreet vormgegeven, met een indeling op basis van de hoofdprocessen, aangevuld met afdelingsspecifieke gegevens. Bij de opbouw is reeds aandacht voor integratie met digitale archivering.
- 2.2 Het departement start met **digitale archivering** (E-depot) op niveau Vlaamse Overheid. Een pilootproject wordt hiertoe opgezet onder begeleiding van Digitaal Archief Vlaanderen.
- 2.3 Er wordt een **tool** ontwikkeld die de **actieve openbaarheid van context- en prestatie-indicatoren op schoolniveau** realiseert om de geïnformatiseerde schoolkeuze te ondersteunen.
- 2.4 Er zal een model worden uitgewerkt voor de **systematische verankering van data en onderzoeksresultaten** bij beleidsdossiers.
- 2.5 De verplichtingen die de **NIS2-wetgeving** oplegt, zullen op basis van de richtlijnen van Digitaal Vlaanderen in 2025 vertaald worden naar een concrete planning met acties voor het departement.
- 2.6 Het **gebruikersbeheer** wordt geoptimaliseerd en versterkt door een strategische herziening van **toegangsrechten en gebruikersrechten**. De genomen maatregelen moeten zorgen voor een robuustere en efficiëntere beveiliging van data.
- 2.7 De mogelijkheden voor de **integratie van AI** in zowel de dagelijkse werking als het informatiebeheer worden geëxploreerd. De verdere uitrol van het **veilig en ethisch verantwoord gebruik van AI** binnen het departement wordt geconcretiseerd door het opstellen van een **intern kader** op basis van de richtlijnen van Digitaal Vlaanderen waarin AI kan worden gebruikt.
- 2.8 Zie ook actie 1.4.

3. Het departement wil heldere communicatie, zowel intern als extern, verankeren binnen de organisatie

Strategische doelstellingen: Cultuur van vertrouwen, Transparantie, Duurzaam werkgeversbeleid

Relevante thema's organisatiebeheersing: ICO, BHM, ICT, HRM, DPR

Er wordt gestreefd naar het verder **opbouwen van vertrouwen**, zowel intern als extern, door middel van consistente en transparante communicatie. Open en heldere communicatie is een essentieel onderdeel van het departementale **belanghebbendenmanagement**. Via verschillende communicatiemiddelen – waaronder

de corporate website en in contact met belanghebbenden – zal er worden ingezet op de **branding** van het departement als constructieve partner en aantrekkelijke werkgever.

Binnen de organisatie zetten we in op **optimalisatie** van communicatieactiviteiten. We bevorderen **synergiën** tussen de bestaande communicatiekanalen en -structuren. Daarnaast zetten we de interne communicatiekanalen maximaal in om communicatie tussen afdelingen en teams te bevorderen.

Acties in 2025:

- 3.1 Verdere uitwerking van een **kader voor belanghebbendenmanagement** en een actieplan voor 2025.
- 3.2 Verderzetting van de uitbouw van het **webplatform** (Vlaanderen.be) m.b.t. de informatie voor professionals, en het permanent opvolgen en up-to-date houden van het webplatform.
- 3.3 Het **Intranet** wordt verder **geoptimaliseerd**, naar aanleiding van aandachtspunten volgend op een evaluatie eind 2024.
- 3.4 Zie ook actie 5.7.

4. Het departement zal de processen binnen de organisatie versterken en verder verfijnen

Strategische doelstellingen: Kennisgedreven organisatie, Wendbaarheid en innovatie

Relevante thema's organisatiebeheersing: DPR, ORG, MON, CUL

Het departement zet de komende jaren in op de verdere ontwikkeling en professionalisering van **het doelstellingen-, proces- en risicomanagement**. In het kader hiervan zullen **enkele specifieke processen** verder gedefinieerd en uitgetekend worden.

In de komende jaren zal het departement zich bovendien intensief richten op administratieve vereenvoudiging door het **regelgevend proces** te optimaliseren. Hiervoor zal ingezet worden op standaardisatie en een grotere risicobeheersing.

Acties in 2025:

- 4.1 Het **nieuwe DPR-team** wordt opgestart en geprofessionaliseerd met oog op verankering van het doelstellingen-, proces- en risicomanagement binnen het departement.
- 4.2 Er wordt, aan de hand van specifiek geïdentificeerde noden, ingezet op **definiëring en versterking van het proces- en risicomanagement** (onder meer Vlaamse Toetsen, Communicatie, ...)
- 4.3 De verschillende opties worden verkend rond het **optimaliseren van het regelgevend proces**, rond het op punt zetten van de gebruikte tools en rond interne administratieve vereenvoudiging.

5. Het departement blijft inzetten op een optimale aanwending van zowel het beschikbare financiële als menselijke kapitaal

Strategische doelstellingen:

Duurzaam werkgeversbeleid, Wendbaarheid en innovatie,
Transparantie

Relevante thema's organisatiebeheersing:

FIM, HRM, ORG, FAM, MON

De middelen die het departement ter beschikking heeft voor haar werking en beleidsuitvoering zijn beperkt en moeten daarom goed beheerd worden. Er wordt verder gebouwd aan een **transparant bestedingsbeleid**.

De verschillende soorten **financiële middelen worden in kaart gebracht**. Daarnaast wordt er gekeken hoe de **personeelscapaciteit** en de **financiële middelen** optimaler kunnen worden ingezet om de **efficiëntie te verhogen**.

Acties in 2025:

- 5.1 De handvaten die binnen het departement zijn ontwikkeld ter ondersteuning van **overheidsopdrachten**, worden binnen het departement breed verspreid.
- 5.2 De begrippen **consultancy en uitbesteding** worden duidelijk gedefinieerd en er wordt een plan van aanpak opgesteld dat binnen het departement wordt verspreid.
- 5.3 Er wordt een plan van aanpak met conceptueel raamwerk uitgewerkt rond de **evaluatie van het subsidiekader**.
- 5.4 Een **aantal subsidies worden getoetst** aan het conceptueel raamwerk (zie 5.3).
- 5.5 De **IT-middelen** van het departement worden verder in kaart gebracht en er wordt gekeken hoe deze middelen optimaler kunnen worden opgevolgd.
- 5.6 Naar aanleiding van de stopzetting van het inzetten van gedetacheerde leerkrachten binnen de onderwijsadministratie wordt een **nieuw personeelsplan** gemaakt.
- 5.7 In het verlengde van actie 5.6 wordt een **efficiëntieoefening** gemaakt waarbij gekeken wordt of de processen hertekend moeten worden binnen de **afdeling Communicatie en het Kenniscentrum Digisprong**.

3.2 Beleidsdoelstellingen

Beleidsondersteuning is de belangrijkste opdracht van het departement. De activiteiten die het departement ontplooit, zijn dan ook in grote mate gericht op het ondersteunen van de minister bij de realisatie van de beleidsnota en de bijhorende jaarlijkse beleids- en begrotingstoelichting (BBT's). Dit veronderstelt uiteraard de nodige flexibiliteit van het departement.

Aan de hand van de BBT werden concrete beleidsprojecten gedefinieerd en toegewezen aan de afdelingen van het departement. Hierbij nemen de drie beleidsafdelingen logischerwijs de meeste projecten op zich. De

beleidsprojecten die deze legislatuur op het programma staan, worden hieronder opgesomd per uitvoerende afdeling:

A. Afdeling Leerplicht:

- Arbeidsmarkt en duaal leren
- Vroegtijdig schoolverlaten
- Fysieke gezondheid
- Kleuterparticipatie en zindelijkheid
- Leerlingenvervoer, (inclusieve) kinderopvang en toegankelijkheid van schoolgebouwen
- Ouderlijke verantwoordelijkheid, ondersteuning van ouders en financiële toeslagen
- Onderwijs, jeugdhulp en zorgstructuren.
- Pesten, ongewenst gedrag, radicalisering en polarisering
- Mentale gezondheid en welbevinden
- Specifieke onderwijsbehoeften
- Kennis van Nederlands
- Financieringssystemen
- Organisatie schooljaar
- Curriculum, leerdoelen en leermaterialen
- Levensbeschouwelijk onderricht
- Schoolbesturen – erkenning
- Testen, toetsen en leerlingenevaluatie
- Cognitief Sterk Functionerende Leerlingen (CSF)
- Inschrijvingsrecht
- Onderwijsinternaten
- Onderwijsloopbaanbegeleiding van leerlingen
- Infrastructuur
- Ouderkoepels – leerlingenkoepel
- Modernisering secundair onderwijs en organisatie
- Afwezige leerlingen, onderwijs in speciale setting
- Kostenbeheersing
- Cultuureducatie

B. Afdeling Levenslang Leren:

- Landschap hoger onderwijs
- Kwaliteit hoger onderwijs
- Studievoortgang (en studiekeuze)
- Financiering hoger onderwijs

- Studentenbeleid
- Nederlands: NT2
- Financiering volwassenenonderwijs
- Onderwijskwalificaties 3 en 4 in het volwassenenonderwijs
- Onderwijs aan gedetineerden en geletterdheidsbeleid
- Aanpassingen decreet naar aanleiding van de evaluatie deeltijds kunstonderwijs
- Studiekeuzebegeleiding
- Ondersteuning arbeidsmarktgericht onderwijs + STEM
- Kwalificerende leerwegen
- Levenslang leren bevorderen

C. Afdeling Onderwijspersoneel:

- Competente leraren aantrekken en behouden
- Competente schoolleiders aantrekken en behouden
- De lerarenopleiding versterken
- Effectieve professionalisering structureel verankeren in de loopbaan van de leraar
- Evaluatie Pedagogische begeleidingsdiensten

D. Afdeling Strategie en Kennis:

- Vlaamse toetsen
- Leerpunt – kwaliteitslabels professionalisering en leermiddelen

E. Kenniscentrum Digisprong:

- Veilige leeromgeving (cybersecurity, digitaal welbevinden en mediawijsheid)
- Versterken van ICT-beleid op school
- Professionalisering van leerkrachten
- Digitale leermiddelen

De uitvoering van de beleidsprojecten wordt opgevolgd via de monitoringstool van het departement (POCO) en tijdens de overlegmomenten tussen het departement en het kabinet.

3.3 Monitoring en opvolging uitvoering doelstellingen

Het departement zal op het einde van elk werkingsjaar een zelfevaluatie opstellen en dit voor elke doelstelling afzonderlijk. Hierbij zal er in dialoog worden gegaan met het kabinet.

De resultaten van de zelfevaluatie van werkingsjaar X zullen worden vergeleken met de resultaten van de zelfevaluatie van werkingsjaar X-1.

Als voor een bepaalde doelstelling de resultaten niet worden behaald of er werd onvoldoende vooruitgang geboekt, dan zal hier in het volgende werkingsjaar extra aandacht aan worden besteed.

4 BIJLAGEN

1. Personeelsplan 2025

4.1 Bijlage 1: Personeelsplan 2025

		PEP AS IS	Wijziging PEP	PEP TO BE
		Aantal arbeidsplaatsen		Aantal arbeidsplaatsen
Niveau A	Secretaris-generaal	1		1
	Directeur-generaal (terugvalgraad)	(1)		(1)
	Afdelingshoofd	7		7
	Hoofdadviseur (terugvalgraad)	(7)		(7)
	Directeur	2		2
	Senior adviseur	1		1
	Adviseur	29		29
	Navorser	3		3
	Adjunct van de directeur	150	27	177
	Informaticus	1		1
Niveau B	Hoofddeskundige	6		6
	Hoofdprogrammeur	2		2
	Deskundige	29	7	36
	Programmeur	3		3
Niveau C	Senior hoofdmedewerker	3		3
	Hoofdmedewerker	4		4
	Medewerker	22		22
Niveau D	Senior hoofdassistent	1		1
	Hoofdassistent	1		1
	Assistent	3		3
Totaal		268	34	302