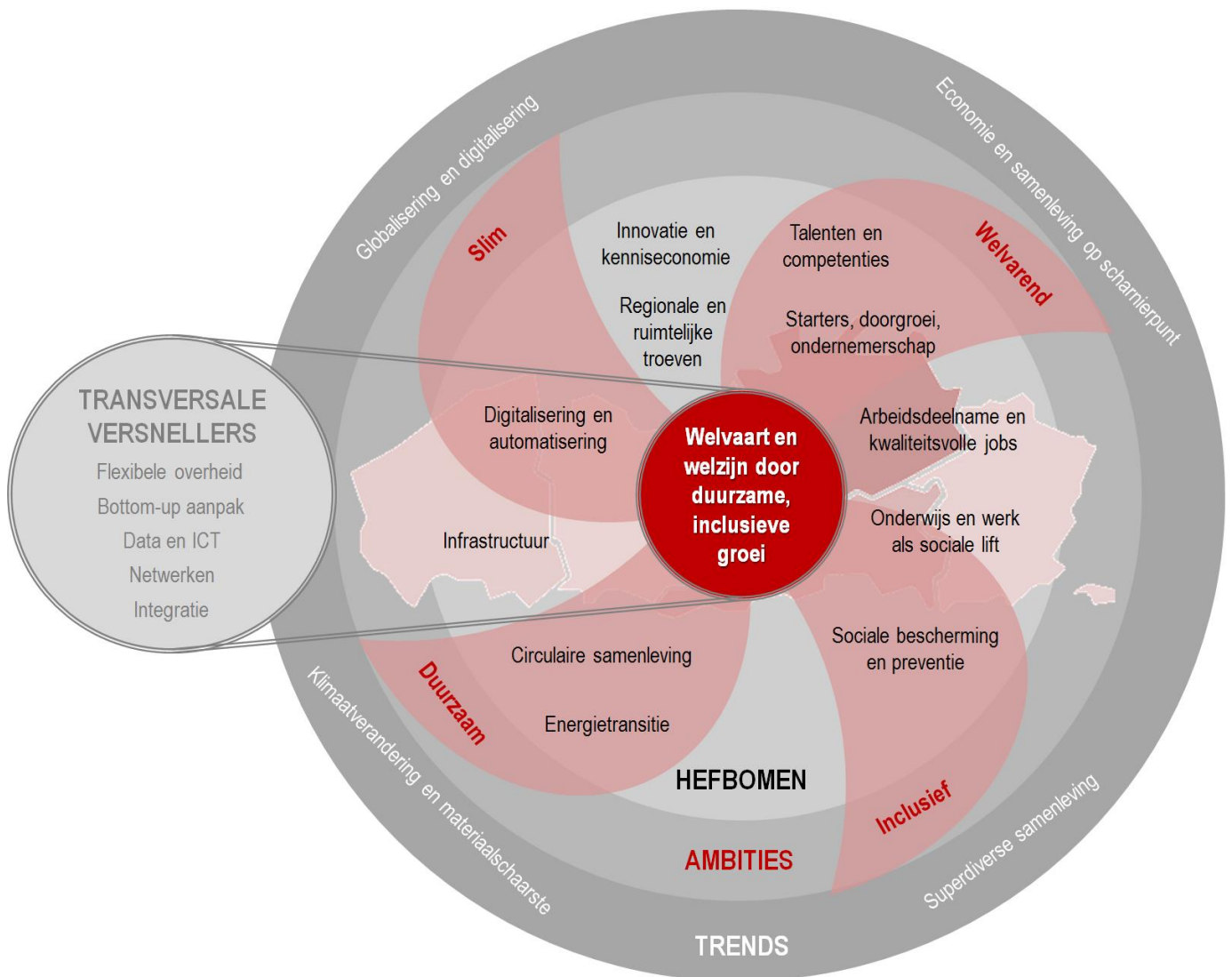




# SERV-Platformtekst

# Vlaanderen 2030

## Een uitgestoken hand



Decretale opdracht: SERV-decreet 7 mei 2004 art. 11 (overlegfunctie)  
Goedkeuring raad: 8 februari 2016

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Waarom dit initiatief?</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Wat zijn belangrijke trends? Het bredere kader</b>	<b>6</b>
	Economie en samenleving op scharnierpunt	6
	Globalisering en digitalisering	7
	Klimaatverandering en materiaalschaarste	8
	Superdiversiteit	9
<b>3</b>	<b>Welke ambitie hebben we? Het toekomstperspectief</b>	<b>10</b>
	Welvaart en welzijn	10
	Groei: een slim en welvarend Vlaanderen	10
	Inclusie: een inclusief Vlaanderen	11
	Duurzaamheid: een duurzaam Vlaanderen	11
<b>4</b>	<b>Wat zijn aangrijpingspunten voor verandering? Tien prioritaire actieterreinen en enkele versnellers</b>	<b>12</b>
	1. Het maximale halen uit innovatie en de kenniseconomie	12
	2. Starters, doorgroei en ondernemerschap ondersteunen	13
	3. De digitalisering en automatisering omarmen	14
	4. Het energiesysteem transformeren	16
	5. De circulaire samenleving uitbouwen	17
	6. De regionale en ruimtelijke troeven versterken	18
	7. Talenten en competenties voor de toekomst ontwikkelen en valoriseren	20
	8. Maximale arbeidsdeelname en kwaliteitsvolle jobs realiseren	22
	9. Onderwijs en werk inzetten als sociale lift en voor inclusie	24
	10. Een effectieve en efficiënte sociale bescherming en preventie uitbouwen	25
<b>5</b>	<b>Transversale versnellers</b>	<b>26</b>
	Geïntegreerd en transversaal werken	27
	Zorgen voor een performante en wendbare overheid	28
	Bottom-up beleid aanzwengelen en versterken	29
	Netwerken uitbouwen en co-creatie en sociale dialoog stimuleren	30
	Dataplatformen opzetten voor een beter beleid en maatschappelijk debat en voor de ontwikkeling van nieuwe diensten	31

**WAT IS DE  
AMBITIE?**

**WELVAART en  
WELZIJN**

**INCLUSIEVE**

**DUURZAME**

**GROEI**

**TRANSVERSALE  
VERSNELLERS**

*Starters, doorgroei  
en ondernemerschap  
ondersteunen*

*De digitalisering en  
automatisering  
omarmen*

*Het maximale halen  
uit innovatie en de  
kenniseconomie*

*De circulaire  
samenleving uitbouwen*

*Maximale  
arbeidsdeelname en  
kwaliteitsvolle jobs*

**WAT ZIJN  
HEFBOMEN VOOR  
VERANDERING?**

1

2

3

5

8

*De regionale en  
ruimtelijke troeven  
versterken*

*Het energiesysteem  
transformeren*

*Onderwijs en werk als  
sociale lift*

6

4

9

*Een effectieve en efficiënte  
sociale bescherming en  
preventie uitbouwen*

*Talenten en competenties  
voor de toekomst  
ontwikkelen en  
valoriseren*

10

7

Co-creatie en  
sociale dialoog

Geïntegreerd  
transversaal  
werken

Versterkt  
bottom-up  
beleid

Performante en  
klantgerichte  
overheid

Maatschappelijk  
debat, kennis en  
informatie

**WAAROM DIT  
INITIATIEF?**

**WAT ZIJN  
BELANGRIJKE  
TRENDS?**

De economie en  
samenleving op een  
scharnierpunt

De geglobaliseerde,  
digitale samenleving

De koolstofarme,  
circulaire  
samenleving

De superdiverse  
samenleving

Een perspectief na 2020 is nodig om de welvaart en het welzijn op langere termijn te garanderen.

## 1 Waarom dit initiatief?

In deze legislatuur moeten de finale initiatieven worden genomen om de doelstellingen van het **Pact 2020** te realiseren. Het Pact 2020 weerspiegelt de gezamenlijke langetermijnvisie, -strategie en -acties van de Vlaamse Regering, de sociale partners en andere middenveldorganisaties. Voor enkele belangrijke doelstellingen moeten er in de komende jaren nog grote stappen vooruit worden gezet.

Een **perspectief tot 2020 volstaat evenwel niet** om de welvaart en het welzijn op langere termijn te garanderen. Voor heel wat terreinen in de samenleving kan een blik op de (mondiale en lokale) langere termijn en op de onderlinge samenhangende ontwikkelingen in de technologie, economie, arbeidsmarkt, demografie, natuurlijke hulpbronnen ... de aanpak van tal van maatschappelijke uitdagingen effectiever maken en kunnen kansen beter worden benut.

Die ontwikkelingen lijken zich in steeds sneller tempo te voltrekken en kunnen een sterk disruptief karakter hebben op de economie en samenleving. Het gaat om belangrijke '**transities**' of 'paradigma shifts': grote maatschappelijke verschuivingen die zich voltrekken, met verstrekkende gevolgen op diverse terreinen, en die men probeert te vatten onder noemers zoals 'vierde industriële revolutie', 'het tweede machinetijdperk', 'digitale economie', 'internet of things', 'fabrieken van de toekomst', 'klimaatverandering', 'vergrijzing', 'superdiversiteit', 'multipolariteit', enz.

De **uitdaging** is om op deze ontwikkelingen in te spelen, waar mogelijk ze mee te sturen, de kansen en opportuniteiten die ze bieden te benutten, de bedreigingen af te wenden. Dit vergt gecoördineerde inspanningen en vernieuwing op alle belangrijke domeinen: arbeidsmarkt en onderwijs, economie en innovatie, energie en omgevingsbeleid, fiscaliteit en begrotingsbeleid, sociale bescherming en armoedebeleid, effectieve en efficiënte overheid ... En dat binnen een context die in toenemende mate complex, verweven, onzeker en veranderlijk is. Die context zet ook gevestigde concepten, structuren en benaderingen onder druk.

Tegen die achtergrond wil de voorliggende platformtekst, vanuit een sociaal-economische bril en rekening houdend met de Vlaamse bevoegdheden, een **aanzet** formuleren voor een algemene visie en

krachtlijnen voor de beleidsagenda voor de komende vijftien jaar op een aantal sociaal-economische kernterreinen (economie, arbeidsmarkt, onderwijs, energie, sociaal beleid ...).

Ook de **Vlaamse Regering** keek reeds voorbij 2020, en werkt aan een **langetermijnvisie 2050**. Concretere acties of doelstellingen richting 2030 vallen voorlopig buiten het bestek van die visie. Ze zullen eventueel worden opgemaakt voor een aantal afgebakende transitieprioriteiten.

Volgens de SERV is inderdaad een **vertaalslag** nodig naar concretere doelstellingen en ambities richting **2030**, wil een toekomststrategie fungeren als richting en legislatuuroverschrijdend referentiekader voor het beleid van de komende jaren én voor de beleidsagenda van de huidige regering. Dat gebeurt best in co-productie met de belangrijkste stakeholders. Co-productie bij lange termijn visievorming en strategieontwikkeling leidt immers tot meer kennis en inspiratie, meer werkkraft, een groter bereik en een brede gedragenheid, over legislaturen heen.

Deze platformtekst 2030 is dan ook bedoeld als **uitgestoken hand** naar de beleidsverantwoordelijken (Vlaamse Regering, Vlaams Parlement, Vlaamse administratie) en andere middenveldorganisaties. De sociale partners hopen de verdere stappen te kunnen zetten in samenspraak met de Vlaamse Regering na het voorziene overleg op VESOC, zodat de werkzaamheden van de Vlaamse Regering en van de SERV kunnen samen sporen.

Er moet worden gewerkt aan breed gedragen doelstellingen voor 2030 op goed gekozen prioritaire actieterreinen.

## 2 Wat zijn belangrijke trends? Het bredere kader

### Economie en samenleving op scharnierpunt

Uit de **analyse** van trends en ontwikkelingen blijkt dat veel van wat vandaag een hoge beleidsprioriteit heeft, ook in de toekomst belangrijk blijft, zoals productiviteit en concurrentievermogen, meer mensen aan de slag in gemiddeld langere loopbanen en meer werkbare jobs, mensen die over de nodige vaardigheden beschikken om zich verder te ontwikkelen, minder armoede en uitsluiting, meer rationeel en efficiënt omgaan met grondstoffen en energie, gezonde overheidsfinanciën, enz.

Wat ten dele '**nieuw**' is, is het (potentieel grootschalige, snelle, omvattende ...) disruptieve karakter van sommige ontwikkelingen, zowel technologisch, ecologisch als demografisch, die op mekaar

De economie en samenleving bevinden zich op een nieuw, belangrijk scharnierpunt.

ingrijpen en mekaar versterken en waardoor de economie en samenleving zich op een nieuw, belangrijk **scharnierpunt** bevinden.

Structurele verschuivingen binnen de economie en samenleving zijn van alle tijden en zijn op zich vaak wenselijk: bijvoorbeeld van bedrijven en sectoren met een lage naar een hoge productiviteit, van vervuilende naar minder milieubelastende activiteiten, van mature of verdwijnende markten naar nieuwe innovatieve producten en diensten... Ze vormen belangrijke uitdagingen voor de economie (behoud of versterking van de concurrentiepositie en het verdienvermogen van Vlaanderen), de arbeidsmarkt (verschuiving van de arbeidsvraag en benodigde competenties, zowel kwantitatief als kwalitatief, knelpuntberoepen ...) en de sociale bescherming en cohesie (bv. bij de transitie van de ene functie of job naar een andere). Maar het (mogelijk) disruptieve karakter van sommige innovaties en trends verscherpt deze **uitdagingen**. Ze kunnen een belangrijke bedreiging vormen voor groei, inclusie en duurzaamheid. Tegelijk bevatten ze een groot potentieel voor groei en vernieuwing.

In de context van deze platformtekst 2030 beschouwt de SERV, in de veelheid van evoluties, drie interdependente trends als bijzonder relevant voor het sociaal-economisch beleid: de geglobaliseerde, digitale samenleving, de koolstofarme, circulaire samenleving en de superdiverse samenleving.

### Globalisering en digitalisering

**Technologie** wordt steeds krachtiger, verstandiger en wendbaarder. Nieuwe technologieën zorgen voor een radicale transformatie van de economie, in het bijzonder op het gebied van nano-, bio-, informatie- en communicatietechnologieën. De vierde industriële revolutie, industrie 4.0, wordt gekenmerkt door een allesomvattende connectiviteit, waarbij machines en objecten intelligent worden en de fysieke en virtuele wereld convergeren en een digitale transformatie van de bestaande maakindustrie wordt mogelijk gemaakt door nieuwe technologische doorbraken zoals het Internet der Dingen (Internet of Things, IoT), breedbandnetwerken, big data, 3D-printing en toenemende automatisering en autonomie van productieprocessen. Tegelijk ontstaan nieuwe markten, nieuwe kansen tot internationalisering van het bedrijfsleven, nieuwe bedrijfsmodellen (C2C, B2C, e-commerce ...) en nieuwe organisatievormen (bv. netwerkbedrijven). Het belang van kennisgebaseerd kapitaal (Knowledge Based Capital, KBC) neemt verder toe. De economie en economische processen integreren in Global Value Chains. Dit alles versterkt bovendien de tendens tot **globalisering**. Die

Het disruptieve karakter van sommige ontwikkelingen verscherpt de bestaande uitdagingen

Nieuwe technologieën zorgen voor een radicale transformatie van de economie

De digitalisering wijzigt de benodigde competenties.

zorgt voor een groter afzetgebied voor Vlaamse producten, maar betekent tevens meer concurrentie vanuit andere landen, ook in hoogtechnologische markten. Tegelijkertijd gaat de toenemende globalisering ook samen met het versterken van lokale markten. Grenzen tussen industrieën, sectoren en economische actoren vervagen niet alleen globaal maar ook lokaal. De **digitalisering** wijzigt de benodigde competenties om succesvol te zijn sterk. Jobs veranderen, andere worden zelfs overbodig, terwijl er elders nieuwe banen en ontwikkelingsmogelijkheden bij komen. Het economisch belang van steden neemt door agglomeratievoordelen toe en de internationale concurrentie speelt zich steeds meer af tussen **steden en stedelijke regio's**. Slimme steden versterken door de digitale technologieën hun internationale concurrentiepositie en uitstraling en de vernieuwingskracht van de economie in het algemeen. Ze ondersteunen initiatieven van onderuit.

Er is een verregaande transformatie van de energievoorziening nodig

### Klimaatverandering en materiaalschaarste

Om de wereldwijde effecten van **klimaatverandering** beperkt te houden, gebeuren inspanningen om globaal en lokaal te evolueren naar een koolstofarme economie en samenleving. De EU-leiders hebben zich verbonden tot een inperking van de koolstofemissies met 40% tegen 2030 en met 80 tot 95% tegen 2050 vergeleken met 1990. Het VN-klimaatakkoord van 12 december 2015 bevat de doelstelling om de stijging van de gemiddelde wereldtemperatuur 'well below 2 °C' te houden in vergelijking met het pre-industriële tijdperk en om inspanningen te doen om die stijging te beperken tot 1,5 °C. Dit vergt een verregaande transformatie van de energievoorziening en de hertekening van tal van bestaande processen en gebruiken in de industrie, handel, transport, huishoudens ... Enkele trends in die richting zijn al duidelijk merkbaar, maar er is nog een hele weg af te leggen. Zo is er de evolutie naar een geïntegreerd en slim Europees energiesysteem (energie-unie, slimme netten, opslag, 'real time' prijssignalen ...) met een centrale rol voor hernieuwbare energie. Er zijn steeds meer nieuwe groene technologieën beschikbaar die voor een alternatieve energie- en grondstofverwerking zullen zorgen en bovendien worden die technologieën ook steeds meer matuur en betaalbaar. Als gevolg van toenemende materiaalschaarste zetten bedrijven en burgers zitting steeds meer in op een **circulaire economie** en grondstoffensysteem waarin afvalstromen de grondstof vormen van nieuwe productieprocessen en bestaande grondstoffen, materialen en energiebronnen worden vervangen door bio-based, hernieuwbare en herbruikbare grondstoffen. Materiaalintensieve sectoren zoals de chemie, de bouwsector, de metaalsector en de agro-food zijn volop bezig met het

We evolueren naar een kringloop-economie en een circulair grondstoffensysteem



maximaal sluiten van zowel technische als biologische kringlopen. Er is ook de trend naar de gezamenlijke productie, consumptie en financiering van goederen en diensten. In de **deeleconomie** verschuift de focus van bezit naar (her)gebruik en ontstaan nieuwe businessmodellen (bv. product-dienstcombinaties). Er is meer aandacht voor coöperatie en collectieve oplossingen. **Slimme steden** beogen door de slimme inzet van ICT en data een efficiënte wisselwerking tussen ruimtelijke inrichting, bereikbaarheid, milieu en duurzaamheid, enz.

### Superdiversiteit

Een toenemende atomisering en dualiteit van de samenleving tekenen zich af tegen een achtergrond van voortdurend wijzigende maatschappelijke bewegingen. Die zullen verregaande gevolgen hebben voor de samenleving en de economie. De wereldwijde regionale economische en politieke integratie en een toenemende interdependentie tussen regionale machtsblokken houden een toenemende kwetsbaarheid in voor externe schokken – van financiële, economische, politieke, diplomatieke, klimatologische en demografische aard. Grote **migratiestromen** dienen zich aan als gevolg van geopolitieke instabiliteit, onveiligheid (oorlog, terrorisme) en ecologische factoren (klimaatverandering, waterschaarste, beheer van en concurrentie over energie- en grondstofvoorraden ...). Ook **socio-demografische veranderingen** (vergrijzing, wijzigende gezinsrelaties) zorgen voor bijzondere uitdagingen onder andere doordat ze ertoe leiden dat de zorgvraag toeneemt, de dynamiek op de arbeidsmarkt wijzigt, consumptie- en investeringspatronen veranderen en de uitdagingen voor de (financiering van de) **sociale bescherming** toenemen. De etnisch-culturele diversiteit neemt toe doordat het aandeel personen met een migratie-achtergrond sterk zal stijgen en zich manifesteert in uiteenlopende herkomstlanden, thuishalen, religies, migratiemotieven, migratiekanalen, sociale posities en verblijfsstatuten. Het gaat niet meer om het samenleven van een beperkt aantal etnisch-cultureel verschillende gemeenschappen (zgn. multiculturalisme) maar om een **superdiverse samenleving**, gekenmerkt door een veel grotere diversiteit dan voorheen. Deze verscheidenheid en diversiteit schept nieuwe kansen maar creëert ook bijzondere uitdagingen voor de positie van personen met een migratie-achtergrond, onder andere op de arbeidsmarkt en in het onderwijs. De toenemende individualisering, met nadruk op eigen ontwikkeling en geluk, gaat samen met een grotere verbondenheid, hetgeen kansen biedt voor nieuwe samenwerkingsverbanden.

Socio-demografische veranderingen zoals vergrijzing en wijzigende gezinsrelaties zorgen voor bijzondere uitdagingen

Het gaat niet meer om het samenleven van een beperkt aantal etnisch-cultureel verschillende gemeenschappen maar om een superdiverse samenleving, gekenmerkt door een veel grotere diversiteit dan voorheen.

### 3 Welke ambitie hebben we? Het toekomstperspectief

#### Welvaart en welzijn

De Vlaamse sociale partners onderschrijven de algemene ambitie voor Vlaanderen die de Vlaamse Regering voorop stelde in haar ontwerpvisie 2050: *'het creëren van welvaart en welzijn op een slimme, innovatieve en duurzame manier in een sociaal, open, veerkrachtig en internationaal Vlaanderen, waarin iedereen meetelt'* door in te zetten op drie sterke pijlers: een economische, socio-culturele en ecologische. Dit sluit aan bij het lange termijn werkprogramma van de Europese Commissie, bij het concept van **'green inclusive growth'** van de OESO en bij de duurzame ontwikkelingsdoelen voor 2030 (Sustainable Development Goals) van de Verenigde Naties.

**Duurzame inclusieve groei** blijft ook vandaag de kern van de gezamenlijke toekomstvisie van de sociale partners.

Voor de **welvaart en het welzijn op lange termijn** is niet alleen de economische groei van tel, of de toename in de werkgelegenheid of de daling van de emissies van verontreinigende stoffen. Zo is niet enkel het werken op en opvolgen van 'stroom'-indicatoren (zoals groeicijfers van de economie, evoluties in de werkgelegenheid of in emissies van verontreinigende stoffen) van belang, maar is het ook het beheer van zgn. 'voorraden' belangrijk. Het gaat dan om investeringen in en het beheer van vier vormen van 'kapitaal': het economisch kapitaal (het productiepark, de fysieke infrastructuur voor telecom, energie, transport ..., maar ook het niet fysieke kapitaal of –'knowledge-based capital'); het menselijk kapitaal (de capaciteiten, vaardigheden, kennis, zowel economisch als sociaal-emotioneel); het sociaal kapitaal (sociale netwerken, relaties, normen, vertrouwen, cohesie, diversiteit ...); en het milieukapitaal (de voorraad aan biotische en abiotische grond- en hulpbronnen en 'sinks').

#### Groei: een slim en welvarend Vlaanderen

Een **performante economie** presteert uitstekend en wordt **slim** en toekomstgericht uitgebouwd, zodat ons concurrentievermogen structureel verbetert en een werkgelegenheid met volwaardige, werkbare jobs blijvend wordt gegarandeerd. Dat vereist een hoge productiviteit en een hoge werkzaamheids- en werkbaarheidsgraad, ondanks de vergrijzende Vlaamse bevolking, en wordt ondersteund door een

Duurzame inclusieve groei blijft ook vandaag de kern van de gezamenlijke toekomstvisie van de sociale partners.

groot innovatievermogen, een positieve ondernemerscultuur en een krachtig competentiebeleid. Hierdoor behouden we sterke en competitieve bedrijven in tal van sectoren en kunnen we (nieuwe) bedrijven laten doorgroeien. Dit zorgt er ook voor dat de werkgelegenheid hoog blijft en dat bepaalde diensten- en productieactiviteiten opnieuw naar het centraal gelegen Vlaanderen worden gehaald. De ondernemingen hebben zo hun inbedding in het internationale economische weefsel verder uitgebouwd en daarmee de slagkracht van de gehele Vlaamse economie verhoogd. Ook via een sterke lokale inbedding en versterking van lokale markten worden kansen op nieuwe diensten en op 'herindustrialisatie' van Vlaanderen benut.

### **Inclusie: een inclusief Vlaanderen**

**Inclusie** betekent dat barrières voor maatschappelijke participatie, zoals armoede en andere vormen van uitsluiting en sociale ongelijkheid, bestreden worden. Welzijn en welvaart waaraan zoveel mogelijk mensen naar vermogen een bijdrage leveren en waarvan in beginsel iedere burger kan genieten, zijn belangrijk voor het menselijk geluk en de creativiteit en dynamiek in het economische, sociale en culturele leven. Een **inclusieve** samenleving schept gelijke kansen en evenredige participatie in het onderwijs en op de arbeidsmarkt, zorgt voor een toegankelijk, sluitend en kwaliteitsvol aanbod inzake zorg- en dienstverlening en sociale bescherming en geeft ruimte voor zelfontplooiing.

### **Duurzaamheid: een duurzaam Vlaanderen**

**Duurzaamheid** betekent dat onze economie en samenleving zich ontwikkelen op een wijze die op langere termijn stand houdt. Dit vergt een kritische kijk op wat en hoe we vandaag produceren en consumeren, bouwen en wonen, ontspannen en verplaatsen. Er moeten belangrijke stappen worden gezet naar een circulaire samenleving met een zo laag mogelijke grondstof-, energie-, materiaal- en ruimtegebruik en een zo beperkt mogelijke impact op milieu en natuur in Vlaanderen en de rest van de wereld.

## 4 Wat zijn aangrijpingspunten voor verandering? Tien prioritaire actieterreinen en enkele versnellers

De geschetste strategische doelstellingen kunnen worden vertaald in een reeks prioritaire actieterreinen of 'werven' voor 2030.

### 1. Het maximale halen uit innovatie en de kenniseconomie

**Innovatie** is cruciaal voor de oplossing van een hele reeks maatschappelijke vraagstukken nu en in de toekomst en is tegelijkertijd de belangrijkste drijver voor economische groei. Opbouw van kennisgebaseerd kapitaal (KBC), kenniscreatie en O&O&I vormen dé voedingsbodem voor verdere innovaties. Wendbaar inspelen op de wijzigende technologieomgeving en beschikken over een state-of-the-art productieapparaat zijn belangrijke voorwaarden om in 2030 bij de wereldtop te blijven, de Vlaamse kennis, productie en technologie lokaal te verankeren en een sterke industrie en maaksector te behouden.

Daarom is er nood aan een **ambitieuze innovatie- en industriebeleid** dat helpt om nieuwe goederen en diensten te ontwikkelen, innovatie aan te moedigen en industriële processen om te vormen, onder andere via het stimuleren van strategische speerpuntclusters die belangrijk zijn voor de Vlaamse economie en internationaal/exportpotentieel hebben alsook het initiëren en het opschalen van **cross-sectorale** 'slimme en duurzame' innovaties.

Er is een **open innovatiecultuur** nodig, gedreven door nauwe (onderzoeks)samenwerking tussen harde en zachte (onderwijs, zorg) sectoren, grote ondernemingen en KMO's, het bedrijfsleven (industrie) en top-kennisinstellingen en gericht op het beantwoorden van economische en maatschappelijke uitdagingen. Deze innovatieclusters moeten hun plaats kunnen veroveren in internationale waardeketens. Innovatie moet daarbij vanuit een ruime bril benaderd worden, zowel inhoudelijk als naar doelgroep: aandacht voor technologische innovaties (producten en technologieën) én niet-technologische innovaties (businessmodellen, marktbenaderingen, arbeidsorganisatorische aspecten, financieringskanalen ...) alsook aandacht voor niet-kennisintensieve bedrijven (zgn. innovatievolgers). Open innovatie impliceert tevens een democratisering van innovatie waarbij

Diverse economische en maatschappelijke ontwikkelingen en verwachte disrupties zorgen ervoor dat economische activiteiten, ondernemingen en bedrijfstakken (sneller dan voorheen) verdwijnen, en dus moet de economie er (sneller dan voorheen) andere creëren.

- **Er is daarom nood aan een beleid gericht op duurzame groei en werkgelegenheid via versterking van innovatie, ondernemerschap, wendbaarheid en technologische 'readiness' van burgers, ondernemingen en instituties.**

### Aangrijpingspunten voor verandering

- ✓ cross sectorale innovatieclusters
- ✓ open innovatie
- ✓ technologisch én niet-technologisch
- ✓ kennisintensieve bedrijven én innovatievolgers
- ✓ ook dienstensector en publieke sector

gebruikers (prosumenten) meer zelf kunnen doen en actief door overheden en bedrijven bij het innovatieproces worden betrokken. Ook innovatief en duurzaam aanbesteden en corporate governance vormen belangrijke hefboomen voor de vernieuwingskracht van de industrie.

Verder blijft het versterken van de innovatie en productiviteitsgroei in de **dienstensector** belangrijk aangezien die in de toekomst aan belang zal winnen als gevolg van de vergrijzing, globalisering, digitalisering ... Kwaliteit en productiviteit zijn ook hier belangrijk (o.a. in het licht van hun rol in global value chains) en kunnen aangemoedigd worden door voldoende concurrentie mogelijk te maken, innovatie te stimuleren en te zorgen voor een breedverbreide introductie van digitale technologieën.

Ook in de **publieke sector** moet verder werk gemaakt worden van innovatie (cf. 'the innovation imperative' van de OECD) en dit op minstens vier terreinen: mensen (competenties, cultuur, leiderschap ...), kennis (data, openheid, leren ...), werkwijzen (dienstverlening, structuren, samenwerking, partnerschappen ...) en regels (regelgeving en procedures, budgettering, projectmanagement ...).

## 2. Starters, doorgroei en ondernemerschap ondersteunen

De overheid heeft in het ontwikkelen van een gezond ondernemerschapbevorderend ecosysteem een steeds veranderende, faciliterende rol te spelen, via een **flankerend beleid** dat de ondernemingszin bevordert, drempels voor ondernemerschap wegwerkt en een gunstig ondernemersklimaat schept. Een gunstig, stabiel, rechtszeker en efficiënt ondernemings- en investeringsklimaat voor een duurzame, toekomstgerichte economie bevordert niet alleen de opstart van nieuwe ondernemingen, maar ondersteunt ook de toekomstgerichte transformatie van het bestaande industriële potentieel, de doorgroei en internationalisering van ondernemingen, faciliteert continuïteit en overdracht van ondernemingen en trekt buitenlandse investeringen aan.

Dat impliceert zowel het wegwerken van bestaande drempels door vereenvoudiging van regelgeving en vermindering van administratieve lasten (o.a. door doorgedreven digitalisering), de ondersteuning van het investeringsklimaat voor nieuwe activiteiten (start-ups, living labs, voorbeeldbedrijven en – activiteiten, nieuwe businessmodellen) door bijvoorbeeld ruimte voor experimenteren en leren in regelluwe zones, als voldoende beschikbaarheid van kwantiteit en kwaliteit van high-tech skills,

### Aangrijpingspunten voor verandering

- ✓ gezond ondernemings- en investeringsklimaat
- ✓ ondernemingszin en ondernemerschap
- ✓ starters, doorgroei, continuïteit en overdracht
- ✓ toekomstgerichte transformatie van het bestaande industriële potentieel
- ✓ buitenlandse investeringen

financieel kapitaal (vnl. voor KMO's) en alternatieve financiering ... Het impliceert ook zorgen voor een duidelijk speelveld en level-playing-field tussen oude en nieuwe spelers zodat er een fair concurrentiespel en adequate sociale bescherming blijft, alsook het waakzaam opvolgen van de kostenontwikkelingen op het vlak van energieprijzen en loonkosten. Flankerend beleid moet er voor zorgen dat Vlaanderen als regio maximaal concurrentieel kan blijven.

**Starters** zorgen in belangrijke mate voor dynamiek in de economie. Grenzen tussen economische statuten en structuren vervagen en steeds meer mensen zetten zelf activiteiten op of werken in lossere dienstverband. **Ondernemingszin** (het vermogen om in een bepaalde situatie kansen te zien en initiatieven te bedenken, creativiteit, samenwerking, zin voor initiatief ...) **en ondernemerschap** (grenzen verleggen, iets nieuws scheppen, iets duurzaam voortbrengen dat tot de kwaliteit van het leven bijdraagt) worden dan ook cruciale vaardigheden in 2030. Ook **doorgroei** blijft belangrijk: binnenlandse en internationale doorgroei van ondernemingen, met behoud van hun beslissingscentrum in Vlaanderen, bevordert de ontwikkeling in eigen regio van strategische ondernemersvaardigheden, economische activiteit en werkgelegenheid.

### 3. De digitalisering en automatisering omarmen

De digitale samenleving is in volle ontwikkeling. Ze leidt tot ingrijpende transformaties in de hele economie en samenleving.

**Technologische 'readiness'** op dit terrein realiseren vereist de juiste management- en ondernemerschapscapaciteiten in ondernemingen om in te spelen op de groeikansen en een verdere digitalisering van organisatie en bedrijfsprocessen (o.a. een integratie van IT-, bedrijfsstrategie en operationeel beheer).

Ook de **overheid** heeft hierin een belangrijke opdracht, o.a. om bedrijven aan te moedigen nieuwe digitale technologieën te integreren, een digitale e-infrastructuur van wereldniveau te realiseren (mobiele breedband, internet, volgende-generatie netwerken ...) en te zorgen voor een optimaal klimaat voor open data, voor de ontwikkeling van digitale diensten en voor baanbrekend ict-onderzoek. De overheid heeft tevens een voortrekkersrol te spelen door toepassing van vernieuwende concepten en technologieën in de eigen dienstverlening en bij overheidsopdrachten en aanbestedingen.

### Aangrijpingspunten voor verandering

- ✓ technologische 'readiness'
- ✓ digitale overheid: open data, digitale diensten, ict-onderzoek, één geïntegreerd databeheerssysteem
- ✓ technologieën voor betere samenleving
- ✓ automatisering
- ✓ e-inclusie

Nieuwe technologieën moeten ook maximaal worden ingezet om de levenskwaliteit te verhogen (gezondheidszorg, dienstverlening ...), om schaarse voorraden te beheren, nieuwe marktprocessen te ondersteunen, enz. Een doorgedreven **automatisering** kan zinvol zijn voor een divers gamma aan maatschappelijke problemen en activiteiten. Als bepaalde gewenste gedragingen geautomatiseerd worden (bv. door instelling als 'default'-optie, bv. licht uitdoen bij het verlaten van de kamer) of het stellen van ongewenste gedragingen onmogelijk gemaakt wordt (bv. snelheidsbegrenzer), dan kan dat effectiever zijn dan bijvoorbeeld sensibilisering.

**Binnen de overheid** zelf is ICT een cruciale 'driver' voor verandering en vernieuwing. Het vormt vaak de noodzakelijke onderbouw voor hervormingsprojecten, zorgt voor een nieuwe meer klantgerichte 'interface' met burgers en bedrijven (bv. digitaal loket, e-notification, e-tendering) en is een belangrijke hefboom voor innovaties, nieuwe diensten en meer betrokkenheid van gebruikers (bv. open data, automatische toekenning van rechten).

Dit vergt een meer strategische benadering van het ICT-, data- en informatiebeleid en de uitbouw van **één geïntegreerd databeheerssysteem** waarop de databeheerssystemen van de diverse beleidsdomeinen, beleidsniveaus en andere relevante data-beherende actoren kunnen inhaken. De uitbouw van zo'n data-architectuur heeft talrijke voordelen. Het moet de overheid o.a. toelaten om veel verregaander (en niet louter ad hoc) data te koppelen, zowel intern als met extern beschikbare data, en om data op maat ter beschikking te stellen, zowel intern als extern. Een meer integrale, doelgroepaanpak op maat wordt daardoor ondersteund en ook processen en taken zoals bv. de handhaving van het beleid kunnen effectiever en efficiënter gebeuren. Het kan diverse domeinen of entiteiten ook uitdagen om extra data en betere data te verzamelen. Door kwaliteitscontrole kan de kwaliteit van de datasets verbeteren. Voor de 'klanten' van de overheid impliceert een uniek databeheerssysteem met gebruiksvriendelijke gepersonaliseerde toegangen betere en actuelere data, minder administratieve lasten, grotere transparantie, meer maatwerk en een snellere dienstverlening. Tot slot biedt zo'n systeem ook voor derden meer mogelijkheden om door gebruik van open data tot nieuwe diensten te komen.

Omdat niet iedereen even digitaal vaardig is, blijven omkaderende maatregelen en permanente aandacht voor **e-inclusie** nodig.



De risico's van klimaatverandering, van uitputting en kwaliteitsverlies van natuurlijke hulpbronnen en ecosysteemdiensten en van de afhankelijkheid van energie, - en grondstoffen en (kritieke) materialen nemen toe, maar er liggen ook kansen in de ombouw van het energiesysteem en het sluiten van kringlopen.

- Dit impliceert dat het energie- en materiaalgebruik drastisch vermindert, de energievoorziening vergroent en er geïnvesteerd wordt in het behoud en herstel van de voorraad aan natuurlijke grond- en hulpbronnen.

#### Aangrijpingspunten voor verandering

- ✓ gedragswijziging en nieuwe technologieën i.f.v. leercurves
- ✓ energiebesparing en hernieuwbaar energie
- ✓ potentieel in gebouwen en mobiliteit
- ✓ flexibilisering en verslimming
- ✓ lokale en internationale samenwerking

## 4. Het energiesysteem transformeren

In 2030 zal de CO<sub>2</sub>-uitstoot substantieel lager moeten liggen dan nu, ook in uitvoering van het recente VN-klimaatakkoord afgesproken in Parijs. Dit vergt een verregaande **transformatie** van de energievoorziening en de hertekening van tal van bestaande productie- en consumptiepatronen in industrie, handel, transport, huishoudens ... Dat kan door op een slimme manier in te zetten op gedragswijziging en nieuwe technologieën, rekening houdend met de leercurves van die technologieën. Voor betaalbare mature technologieën kan een grootschalige uitrol zinvol zijn, terwijl een vroege ondersteuning eerder zinvol is voor bepaalde gespecialiseerde niches o.a. met het oog op de uitbouw van een economisch weefsel in Vlaanderen.

De klemtoon moet liggen op **energiebesparing** en energie-efficiëntie. Dat geldt voor alle sectoren, inclusief de industrie maar gelet op het onbenutte potentieel in het bijzonder ook voor gebouwen (o.a. door collectieve aanpak zoals wijkrenovatie en toepassing inzichten uit de gedragseconomie) en mobiliteit (bv. verplaatsingen vermijden, openbaar vervoer, gedeeld gebruik, energiezuinige voertuigen en alternatieven ...).

Voor de energiesector moet een **langetermijnvisie** worden uitgewerkt die Europees is ingebed en die gericht is op een verzekerde energievoorziening tegen betaalbare prijzen en een maximale integratie van hernieuwbaar energie in de energiemix. Voor de ombouw naar een slim energiesysteem is veel meer flexibiliteit nodig, zowel van flexibele productie-installaties, intelligente energienetten als een stuurbare energievraag. Om de energievoorziening veilig te stellen, de fysieke beperkingen in het koppelen van markten weg te werken en intermitterende hernieuwbare energie goed te kunnen integreren, zijn grote investeringen nodig in opwekkings-, transmissienet-, distributienet-, warmtenet, en opslag-infrastructuur. Dit noodzaakt een billijke verdeling van de kosten en opbrengsten ervan.

Om echt vooruitgang te boeken, zijn ook **lokale en internationale samenwerking** en afspraken essentieel. Koolstofvrije omgevingen in proeftuinen en slimme steden moeten ruimte krijgen en gestimuleerd worden. Samenwerking met lokale actoren en netwerken zijn nodig om bottom-up-acties op te zetten en te versnellen. Internationale regels en afspraken moeten toelaten om samen te werken in een Europese energie-unie en gecoördineerd prijsmechanismen (koolstofprijs) in te voeren die toelaten om de uitstoot van CO<sub>2</sub> drastisch te verlagen. Een ketenbenadering voor de ecologische



voetafdruk van de gehele productieketen moet mee toelaten om indirecte emissies aan te pakken en de (milieu)voordelen van productie dichtbij de vraag te ondersteunen en gemakkelijker belangrijke sectoren in Vlaanderen te behouden.

## 5. De circulaire samenleving uitbouwen

In een circulaire economie wordt slim omgegaan met grondstoffen, materialen, energie, water en voedsel door zowel de technische als biologische kringlopen maximaal te **sluiten**. Welvaart en welzijn kunnen zo worden gerealiseerd met significant minder grondstoffen en kritieke materialen. De economie wordt dan minder afhankelijk van grondstoffen/hulpbronnen en minder gevoelig voor schommelingen in aanbod en prijzen.

Inzetten op een circulaire economie moet ook toelaten om de opgebouwde expertise internationaal te **valoriseren** en de koploperspositie op het vlak van recyclage en hergebruik en van ontwikkeling van hoogwaardige gerecycleerde afvalstoffen te versterken. De havens en logistieke sector kunnen verder uitgebouwd worden als schakels in materiaalstromen, hergebruik, herstel en recyclage.

De transitie van een lineaire naar een circulaire economie moet ondersteund worden door een **slimme ketenaanpak en ketensamenwerking** te bevorderen. Kernpunten zijn zorgen voor een goed omgevingsklimaat voor circulaire start-ups, promotie van nieuwe industriële activiteiten gericht op recyclage (kritieke metalen, nutriënten en plastics), bevordering van innovatie rond eco-design en duurzame en geavanceerde materialen (nano-versterkt of bio-gebaseerd), het wegwerken van juridische en economische barrières, en het faciliteren van nieuwe businessmodellen in de deel- en diensteneconomie zoals duurzame product-dienstcombinaties. De overheid heeft een voorbeeldfunctie via haar aankoop- en aanbestedingsbeleid

In een circulaire economie moet er bijzondere aandacht gaan naar de inventarisatie en opvolging van kritische/schaarse **voorraden** aan grondstoffen, materialen, energie, water en voedsel, het efficiënt omgaan met die voorraden en de verdeling ervan.

Dit kan een interessant vertrekpunt zijn om **ook voor andere uitdagingen** in termen van cirkels, kringlopen, hergebruik en voorraden te denken. Voorbeelden zijn multifunctioneel gebruik van infrastructuur (bv. scholen in de vakanties), delen van apparaten en rollend materiaal (bv. van

### Aangrijpingspunten voor verandering

- ✓ kringlopen sluiten
- ✓ ketenaanpak en ketensamenwerking
- ✓ nieuwe businessmodellen
- ✓ aankoop- en aanbestedingsbeleid
- ✓ beheer kritische/schaarse voorraden

Een centrale vaststelling en verwachting is dat de internationale economische integratie verder toeneemt en de concurrentie tussen landen voor het aantrekken van economische activiteiten en talent verheft.

- **Dit vergt het verbeteren van de aantrekkingskracht van Vlaanderen, internationalisering en het verankeren in Vlaanderen van beloftevolle bedrijven en het verzekeren van een goed omgevingsklimaat.**

zelfrijdende auto's), hergebruik van deskundigheid (bv. deskundigheid uit veld terug in het onderwijscircuit steken), investeringen in menselijk kapitaal (inclusief beleid, activering, preventieve gezondheid ...).

## 6. De regionale en ruimtelijke troeven versterken

Door zijn dichtheid en centrale ligging beschikt Vlaanderen over unieke ruimtelijke troeven (wereldhavens, lokale en internationale bereikbaarheid, nabijheid internationale instellingen, bevolkingsdichtheid, een dichte netwerk van universiteiten en wetenschappelijke instellingen) die een aantrekkingskracht kunnen vormen voor diverse profielen en economische activiteiten, en voor reshoring van bestaande maakindustrieën (bv. voor 3D-printing).

Het is essentieel om deze troeven verder te versterken tegen 2030 door het verbeteren van de **ruimtelijke vestigingsfactoren** voor het huisvesten van economische en maatschappelijke activiteiten.

Zorgen voor een **moderne topinfrastructuur** is daarbij essentieel. De economie en samenleving worden immers in belangrijke mate geschraagd door collectieve infrastructuur. Die bepaalt mee de aantrekkingskracht van regio's. Een fysieke en digitale topinfrastructuur zijn nodig op het vlak van multimodaal transport, telecom (bv. hoge snelheid breedband), energie (productiepark, elektriciteitsnetten, interconnectie, energieopslag, warmtenetten), aantrekkelijke bedrijfsterreinen met geïntegreerde functies (zoals geïntegreerd beheer of parkmanagement), onderzoeksinfrastructuur en gebouwen. Nieuwe technologieën zoals 3D-printing zorgen er ook voor dat productielijnen opnieuw in Vlaanderen kunnen staan, dicht bij logistieke knooppunten. Het is daarom belangrijk dat Vlaanderen een logistieke draaischijf blijft en over een excellente, congestie-arme multimodale mobiliteitsinfrastructuur beschikt. Een moderne energie-infrastructuur en de versterkte grensoverschrijdende interconnectie moeten de zekerheid van de energievoorziening waarborgen en verdere integratie van de nationale energiemarkten mogelijk maken.

Een moderne topinfrastructuur impliceert **acties op heel wat terreinen**: verslimming van bestaande infrastructuur (smart grids, laadpalen voor elektrische voertuigen, inplanting hernieuwbare energie, intelligente transportsystemen ...), koppelen van infrastructuur (Connecting Europe Facility-strategie)

### Aangrijpingspunten voor verandering

- ✓ moderne topinfrastructuur (digitaal, energie, transport, bedrijventerreinen, gebouwen...)
- ✓ verslimming en koppelen van infrastructuur
- ✓ delen en multifunctioneel gebruik van infrastructuur
- ✓ duurzame mobiliteit
- ✓ steden en stedelijke netwerken

en verzekeren van interoperabiliteit en interconnectiviteit van infrastructuur, stimuleren van alternatieve (collectieve) transportmodi, ketenmobiliteit en een toegankelijk, efficiënt en kwaliteitsvol openbaar vervoer als onderdeel van een duurzame stedelijke mobiliteit, aanpassen van bestaande infrastructuurnetwerken en leidingnetten van ICT, energie, water enz. voor zowel grootschalige stromen als voor lokale en flexibele kleinschalige productie en consumptie (maatschappelijke initiatieven), aandacht voor actief preventiebeleid (bv. inzake gezondheid en welzijn, milieu, verkeersveiligheid ...).

De overheid moet ook een optimaal **gebruik en beheer** van de fysieke en digitale infrastructuur bevorderen (regulering van investeringen, toegang, tarieven ...) en het delen en multifunctioneel gebruik van infrastructuur stimuleren (bv. onderzoeksinfrastructuur, schoolgebouwen ...). Alternatieve financieringsbronnen en nieuwe financiële producten voor lange termijn investeringen in infrastructuur zijn nodig, gelet op de omvangrijke benodigde **middelen**.

Belangrijk is om de diverse **infrastructuurinvesteringen geïntegreerd te plannen en aan te pakken**. Dat is wenselijk om (1) de evenwichten en prioriteiten tussen investeringen voor diverse maatschappelijke noden te bewaken (bv. investeringen in hernieuwbare energie versus investeringen in sociale woningen of scholenbouw), (2) synergieën tussen diverse investeringsplannen te kunnen bewerkstelligen (bv. recuperatie van restwarmte van één infrastructuurvoorziening voor een andere), (3) multifunctionele infrastructuur te kunnen voorzien (bv. scholen die 's avonds voor het verenigingsleven gebruikt kunnen worden), (4) efficiëntiewinsten bij de uitvoering van de investeringen te kunnen realiseren (bv. schaalvoordelen, gecoördineerde uitbouw van lijninfrastructuur).

Zo'n **geïntegreerde planning** moet zorgen voor een periodiek overzicht van de huidige publieke, private en semi-publieke infrastructuur (gebouwen, net- en lijninfrastructuur, bedrijfs- en productieinfrastructuur ...) en van de noden aan bijkomende infrastructuurvoorzieningen, zowel top down als bottom-up, zowel nu als voor de komende jaren. Een geïntegreerde planning zal ook aanzetten om nieuwe infrastructuur flexibel te ontwerpen zodat op wijzigende noden vanuit diverse domeinen kan worden ingespeeld. Daarnaast moet de geïntegreerde infrastructuurwerking ook op macro-vragen een eenduidig antwoord bieden: bv. inzake de rol van publieke investeringen in het kader van economische groeiversterking of begrotingsbeleid, de aangewezen financieringswijze van publieke investeringen, de verhouding tussen publieke en private en semi-publieke investeringen, enz.

Een belangrijke omgevingsfactor is ook de complementariteit en goede samenwerking tussen Vlaamse **steden**. Steden in Vlaanderen moeten op een slimme manier met andere steden en regio's worden verbonden in stedelijke netwerken, ook over de landsgrenzen heen. Verweving van functies in steden moet gerealiseerd worden. Hierdoor worden het vestigingsklimaat en het innovatievermogen versterkt en kunnen problemen zoals congestie en vervuiling mee ondervangen worden.

## 7. Talenten en competenties voor de toekomst ontwikkelen en valoriseren

Een gedigitaliseerde economie en andere maatschappelijke ontwikkelingen leiden ertoe dat de benodigde competenties sterk wijzigen. Technologische en wetenschappelijke kennis en een ondernemende en creatieve attitude bijvoorbeeld worden belangrijker.

- **Dit vraagt een beleid gericht op het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en het wegwerken van 'skill mismatches' en een vernieuwd competentie- en opleidings- en onderwijsbeleid dat klaar staat voor de uitdagingen van de toekomst.**

**Onderwijs en vorming** zijn belangrijke sleutels voor uitdagingen die te maken hebben met demografie (bv. vergrijzing van de werkvloer), superdiversiteit en technologische ontwikkelingen. Inzetten op de ontwikkeling van kennis en vaardigheden voor de toekomst is daarbij cruciaal. Er komt op de arbeidsmarkt en in de samenleving meer nadruk te liggen op complexe en coördinerende taken, op samenwerking en multidisciplinariteit. Het belang van soft skills zoals creativiteit, nieuwsgierigheid, verbeelding, vasthoudendheid ... neemt toe. De digitale economie vereist nieuwe kennis en vaardigheden zoals ideatie, brede patroonherkenning en complexe communicatie. **Ondernemersvaardigheden** (cf. supra) nemen nog aan belang toe. De leeromgeving wordt meer zelfsturend. Ook **werknemerschap** wordt belangrijker. Dat houdt in dat men zichzelf kan positioneren op de arbeidsmarkt en loopbaancompetenties ontwikkelt, dat men zijn rechten en plichten kent, goede arbeidsattitudes kan ontplooien, zich inschrijft in levenslang leren en zijn/haar vakmanschap onderhoudt door innovatiegerichtheid, creativiteit en verantwoordelijkheid als competenties te ontwikkelen.

Daarom moet de algemene **kwaliteit van het onderwijs** worden verhoogd en moet de reikwijdte van competenties worden verbreed (technisch, cognitief maar ook sociale en emotionele vaardigheden, persoonlijkheidsvorming en talentontwikkeling). 'Digitaal burgerschap' (ICT-geletterdheid, veiligheid en ethiek) moet sterk gestimuleerd te worden, niet enkel van leerlingen en studenten maar ook van alle leraren en opleiders.

Verder is een aanzienlijke stijging nodig in de participatie aan het **levenslang en levensbreed leren**. Levenslang leren wordt in het licht van 2030 nog belangrijker. De deelname aan (hoger) onderwijs en om- en bijscholing, zowel diploma als niet diplomagericht, moet verhogen. Dit is nodig als antwoord op de persistente problematiek van laaggeletterdheid, voor het vermijden van 'skill obsolescence' (het

### Aangrijpingspunten voor verandering

- ✓ kwaliteit onderwijs en nieuwe competenties
- ✓ levenslang en levensbreed leren
- ✓ toekomstgerichte studiekeuze en loopbaanoriëntatie
- ✓ partnerschappen onderwijs / arbeidsmarkt
- ✓ de werkplek als belangrijke leerplek

‘verlies’ aan vaardigheden door de snelle veranderingen op de arbeidsmarkt), voor het realiseren van sociale mobiliteit, om te kunnen omgaan met internationalisering (kennis moderne vreemde talen), als investering in loopbaanzekerheid, enz. De stijging in vormingsparticipatie, zowel levenslang als levensbreed, is een gedeelde verantwoordelijkheid van de lerenden zelf, van de ondernemingen en van de overheid. De verantwoordelijkheid varieert naargelang de kosten en baten van de vormingsdeelname. Voldoende aandacht voor het initiatiefrecht van de burger om zelf aan de eigen competenties te werken is nodig.

Er is blijvende nood aan sterke **partnerschappen tussen het (hogere) onderwijs en de arbeidsmarkt**. Deze partnerschappen moeten een relevant (beroepsgericht) onderwijs- en opleidingsaanbod uitwerken, opleidingsinhouden afstemmen, samen verantwoordelijkheid dragen voor het voorzien van voldoende kwalitatieve werkplekken en een warme overdracht of transitie van leren naar werk realiseren. Dit moet ertoe bijdragen dat minstens een deel van de knelpuntvacatures sneller worden ingevuld en uit de knelpuntenlijst verdwijnen. Een efficiënte uitbouw van hoogstaande educatieve infrastructuur hangt daar mee samen. Onderwijs- en vormingsinstellingen moeten verder evolueren naar ontwikkel-, leer- en ervaringsplaatsen in partnerschap met werk, cultuur en welzijn.

De **kloof tussen vraag naar en aanbod** van bepaalde profielen moet worden aangepakt. Voor een betere matching van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt zijn informatieverstrekking, sensibilisering en begeleiding met het oog op een toekomstgerichte studie- en beroepskeuze en loopbaanoriëntatie noodzakelijk. Er moet blijvend worden ingezet op een grotere waardering van het beroepsgericht en technisch (hogere) onderwijs. Ook van belang is de toeleiding naar en de uitbouw van STEM-studierichtingen en -opleidingen alsook de aandacht voor ondernemerszin en het verwerven van ondernemerscompetenties binnen het onderwijs. Er moet aandacht zijn voor het doorstromen van personen van allochtone origine naar het hogere onderwijs.

Om zoveel mogelijk personen **kansen** te geven op de arbeidsmarkt moet er verder ingezet worden op de erkenning van doorheen de loopbaan verworven competenties, op verkorte, flexibele leerlijnen, een toegankelijk vormings- en opleidingsaanbod voor volwassenen, enz. Ook bij aanwerving is het belangrijk om meer aandacht te hebben voor competenties.

De **werkplek** moet als **belangrijke leerplek** verder gestimuleerd worden. Het onderwijs staat in voor een kwalitatieve algemene vorming, maar ‘learning-on-the-job’ wordt door de snelle wijzigingen in taken en functies nog belangrijker. Niet werken leidt er dan ook toe dat leermogelijkheden gemist worden. Het werkplekleren wordt best uitgebouwd in diverse vormen, aangepast aan de loopbaanfase van werknemers zodat het een stimulans voor het levenslang leren kan zijn. In zoveel mogelijk onderwijs- en vormingstrajecten moeten systemen die leren en werken combineren, worden ontwikkeld.

## 8. Maximale arbeidsdeelname en kwaliteitsvolle jobs realiseren

Er blijft behoefte aan zekerheid in een snel veranderende economie waarbij de focus van jobzekerheid verschuift naar loopbaan- of werkzekerheid. Dit vraagt om een **transitioneel loopbaanbeleid**. Dit aangepast, toekomstgericht loopbaanbeleid focust op duurzame inzetbaarheid van personen, heeft aandacht voor de verschillende levensloopbaanfasen en hieraan verbonden eisen voor levenslang- en levensbreed leren en voor de transitie momenten in een loopbaan. Het uitgangspunt daarbij blijft meer mensen aan de slag te krijgen in gemiddeld langere loopbanen en meer werkbare jobs.

Ontwikkelingen zoals vergrijzing, technologische vernieuwing en automatisering en migratie hebben een belangrijke impact op vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Er stellen zich zowel problemen op het vlak van (kwantitatieve) arbeidskrachte als (kwalitatieve) mismatch. Vlaanderen heeft momenteel een lage werkloosheidsgraad, maar een grote latente arbeidsreserve. Vlaanderen heeft tevens een hoge algemene werkzaamheidsgraad, maar een lage werkzaamheidsgraad bij kansengroepen, met name bij personen met een migratie-achtergrond, personen met een arbeidshandicap, 55-plussers en kortgeschoolden. Om dit te keren, blijft het **verhogen van de werkzaamheidsgraad** noodzakelijk en dit vooral met focus op de latente arbeidsreserve, de groep van herintreders en de vermelde kansengroepen. Dit beleid moet alle betrokken actoren ondersteunen (werkzoekenden en ondernemingen en organisaties die hen tewerkstellen) en bijzondere aandacht geven aan knelpuntvacatures. Het aantal NEET-jongeren (not in employment, education, training) moet substantieel worden gereduceerd.

Er moeten niet alleen meer mensen aan de slag, ze moeten ook **gemiddeld langer aan de slag** blijven. Inzetten op werkbaar werk draagt bij aan een hogere werkzaamheidsgraad. Binnen het

Demografische trends zoals vergrijzing, ontwikkelingen in de economie, technologie en productiemethodes en nieuwe arbeidsrelaties zullen een grote impact op de samenleving en de arbeidsmarkt hebben. Er wordt ook een verschuiving en polarisatie van jobs voorspeld en meer wendbaarheid gevraagd. De behoefte aan zekerheid blijft, maar de focus verschuift van jobzekerheid naar loopbaanzekerheid.

- **Daarom is een beleid noodzakelijk dat een hogere werkzaamheids- en werkbaarheidsgraad realiseert door meer mensen aan de slag te krijgen in gemiddeld langere loopbanen en meer werkbare jobs en dus door maximale arbeidsdeelname en kwaliteitsvolle jobs in al zijn dimensies te ondersteunen.**



### Aangrijpingspunten voor verandering

- ✓ van jobzekerheid naar loopbaan- of werkzekerheid
- ✓ maximale arbeidsdeelname
- ✓ gemiddeld langere loopbanen
- ✓ werkbare jobs en loopbanen
- ✓ economische migratie en vluchtelingen

arbeidsmarktbeleid is aandacht nodig voor competentie- en loopbaanontwikkeling, motivatie, psychische en fysieke gezondheid en een goed evenwicht tussen werk-privéleven. Dit zijn de pijlers van een goed werkbaarheidsbeleid. Een motiverende werkcontext (voldoende taakvariatie en autonomie), een aanvaardbare werkdruk (werkvolume, tempo, haalbare deadlines), een beperkte fysieke belasting (lichamelijk niet te zware taken, weinig repetitieve bewegingen, veilige werksituatie) en een goede ondersteuning (voldoende coachend leiderschap, collegiale samenwerkingsrelaties, voldoende opleidingsmogelijkheden) blijven de belangrijkste hefboomen voor langere loopbanen.

Actieve gezondheidspreventie en een werkstressbeleid, innovatieve arbeids- en organisatievormen, inzet van nieuwe technologie en een goed HR- beleid met aandacht voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn instrumenten om tot **meer werkbare jobs en loopbanen** te komen en verdienen in de toekomst extra aandacht. Zo kunnen technologische hulpmiddelen (bv. robotica) ervoor zorgen dat fysiek zware taken minder belastend zijn en ouderen langer aan de slag kunnen blijven. Het is belangrijk om in te zetten op het vermijden van arbeidsrisico's en op het aanpassen van het werk aan de mogelijkheden van werkenden naargelang hun profiel, leeftijd en loopbaanfase. Aangepaste arbeidstijdregelingen, loopbaanscenario's op maat, een doordachte inzet plaats- en tijdonafhankelijk werken,... kunnen een betere werk-privébalans faciliteren. Wijzigende gezinssituaties en zorg voor kinderen én ouders ('sandwichgeneratie') vormen een belangrijk aandachtspunt en vergen een goed flankerend beleid inzake kinderopvang en ouderenzorg, mede in het licht van langer werken.

**Economische migratie** moet via een meersporenaanpak worden geregeld. Het verbeteren van de match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en het verhogen van de werkzaamheids- en werkbaarheidsgraad vragen immers dat er gelijktijdig op drie aspecten wordt ingezet. Ten eerste moet er een verhoging van de arbeidsparticipatie van het al aanwezige arbeidspotentieel komen. Ten tweede moet de arbeidsmigratie vanuit andere EU-landen in goede banen worden geleid. Ten derde moet er complementair hieraan ten aanzien van de immigratie uit derde landen, een economisch migratiebeleid worden gevoerd dat voldoende is afgestemd op de specifieke noden van de Vlaamse arbeidsmarkt. Een hieraan flankerend beleid is nodig voor migranten die zich om een andere reden dan arbeid (zoals gezinshereniging, asielzoekers en vluchtelingen) in Vlaanderen vestigen maar hier aan de slag willen gaan. Maatregelen om **vluchtelingen** maximaal op de arbeidsmarkt te integreren moeten worden versterkt.

## 9. Onderwijs en werk inzetten als sociale lift en voor inclusie

Het **onderwijs** speelt een belangrijke rol in het scheppen van **gelijke kansen**, het bijdragen aan **inclusie** en het voorkomen van **armoede**. De uitdagingen zijn velerlei: een vroege deelname aan onderwijs (in het bijzonder van kwetsbare bevolkingsgroepen), een sterk gereduceerde ongekwalificeerde uitstroom, voldoende bekendheid van het tweedekansonderwijs en van andere kwalificerende trajecten, de realisatie van leven lang leren, de waarborg van een basiskwalificatie, leerresultaten die niet worden bepaald door de sociaaleconomische achtergrond enz.

Er moet extra worden geïnvesteerd in het behalen van de nodige **kennis en vaardigheden** van de meest kwetsbare groepen, zoals kortgeschoolde (jonge) langdurig werkzoekenden. Een voorwaarde voor succes is de diversiteit (evenredige arbeidsdeelname) bij het onderwijzend personeel. Nog belangrijker is het inzetten op taalverwerving met waardering van de moedertaal, co-teaching, stages, werkplekleren, ouderbetrokkenheid.

Ook **werk** is een belangrijke schakel bij **integratie**. Werk moet kunnen fungeren als effectieve motor voor inclusie en participatie in de samenleving. Een beleid gericht op duurzame activering van kansengroepen is nodig. Daarbij is er ook aandacht vereist voor opleidingskansen op de werkvloer, levenslang leren, kwaliteit van de arbeid, jobs met voldoende carrièreperspectieven, wegwerken van de genderkloof, flankerend beleid om arbeid en gezin te combineren (bv. inzake kinderopvang en ouderenzorg), goede toegang tot gezondheidszorg, enz.. Er moet aandacht zijn voor het bereik van de kansengroepen bij arbeidsmarktmaatregelen, inclusief loopbaanbeleid. Bijvoorbeeld het voldoende bereiken van kansengroepen bij stages en werkplekleren is groot belang.

Verder is er nood aan een **diversiteitsbeleid** met evenredige arbeidsdeelname als onderliggend streven. Structurele drempels die verhinderen dat personen uit de kansengroepen een goede plaats op de arbeidsmarkt verwerven, moeten worden aangepakt, o.a. een onvoldoende erkenning van buitenlandse diploma's en het ontbreken van redelijke aanpassingen voor personen met een beperking.

Er moet worden ingezet op het creëren van een draagvlak voor meer **diversiteit op de werkvloer**. Vooroordelen en discriminatie staan een inclusieve samenleving en een sterke economie in de weg en moeten worden aangepakt via een tweesporenbeleid dat enerzijds gericht is op stimulering (preventie,

### Aangrijpingspunten voor verandering

- ✓ gelijke kansen in onderwijs
- ✓ kennis en vaardigheden kwetsbare groepen
- ✓ werk voor kansengroepen
- ✓ evenredige arbeidsdeelname
- ✓ diversiteit op de werkvloer



sensibilisering ...) en anderzijds op handhaving (efficiënte controles, kordaat optreden bij manifeste overtredingen ...). Dit vergt nauwe samenwerking tussen meerdere beleidsdomeinen: Werk, Onderwijs, Welzijn en zorg, Sociale economie, Inburgering en integratie, Gelijke kansen.

## 10. Een effectieve en efficiënte sociale bescherming en preventie uitbouwen

In een snel veranderende samenleving (o.a. vergrijzing, combinatie arbeid-gezin, zorg,...) is de uitbouw van een effectieve en efficiënte **sociale bescherming** cruciaal. De komende periode biedt Vlaanderen een aantal unieke kansen. In uitvoering van de zesde staatshervorming moet Vlaanderen belangrijke bevoegdheden op het vlak van sociale bescherming operationaliseren. De combinatie van de bestaande en nieuwe bevoegdheden moet resulteren in een coherente sociale bescherming die bijdraagt tot inkomenszekerheid of inkomensbescherming (via tegemoetkomingen in cash zoals bv. kinderbijslag, zorgverzekering) en een aangepast en voldoende zorg- en hulpverleningsaanbod.

Het globale **aanbod** moet **toegankelijk, betaalbaar en kwaliteitsvol** zijn. Maatwerk staat centraal, geheel afgestemd op de noden van de verschillende doelgroepen. De concepten moeten aangepast zijn (en blijven) aan wijzigende maatschappelijke behoeften en sociaal-demografische ontwikkelingen (o.a. vergrijzing). Essentieel is dat hiertoe naast het ontwikkelen en implementeren van nieuwe zorgmodellen en monitoringsystemen voldoende middelen en mensen blijvend kunnen worden ingezet. Immers, de druk op de burger om op meerdere domeinen intensiever en langer te participeren (werk, vrije tijd) heeft zijn gevolgen voor zijn beschikbaarheid op het vlak van zorg- en hulpverlening, terwijl door de vermaatschappelijking van de zorg het beroep doen op sociale netwerken en solidariteit (vrijwilligerswerk, mantelzorg,...) alleen maar aan belang zal winnen.

In het geheel moeten ook **efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit** centraal staan. Via monitoring en screening, ex-ante en ex-post evaluaties moet gezocht worden naar verbeterpunten in het beleid en de uitvoering én naar oplossingen. Daarom moeten er ook kansen geboden worden aan de introductie en diffusie van innovaties in de hulp- en zorgverlening, met voldoende aandacht voor de gebruiker en de zorgverlener. Verder moet er aan de basisvoorwaarden worden gewerkt om het volledige hulp- en zorgcontinuüm van preventieve tot (waar nodig) curatieve zorg via gerichte trajecten zo optimaal mogelijk te laten verlopen.

De risico's op dualiteit in de samenleving nemen toe. Sociale cohesie en inclusie dragen bij tot een dynamische en creatieve samenleving doordat iedereen betrokken wordt en kan participeren, alle vormen van uitsluiting worden teruggedrongen en sociale bescherming van hoog niveau geboden wordt.

- **Een inclusieve samenleving veronderstelt een beleid dat gelijke kansen schept, zorgt voor het ontwikkelen van een sociale bescherming van hoog niveau en armoede en uitsluiting in al zijn aspecten tackelt. Dit vergt acties die de individuele situatie van kwetsbare groepen verbeteren en acties die de samenleving globaal toegankelijker maken.**

### Aangrijpingspunten voor verandering

- ✓ inkomenszekerheid of inkomensbescherming
- ✓ zorg- en hulpverleningsaanbod
- ✓ efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit
- ✓ preventie
- ✓ armoedebeleid

Vlaanderen moet een **actief multidimensionaal preventiebeleid** voeren op verschillende domeinen: gezondheid en welzijn, werkbaar werk, milieu (bv. micropolluenten, hormonen in afvalwater, stookgedrag ...), verkeersveiligheid, wonen (bv. binnenluchtkwaliteit), mobiliteit (bv. lokale luchtkwaliteit), sport, onderwijs, landbouw (bv. voedselveiligheid en -kwaliteit), zorg (integrale aanpak, ...), telecommunicatie (straling), veiligheidsbeleid ... Op basis van een verfijnd en performant geïntegreerd monitoring- en screeningsysteem van de verschillende risico's op de diverse domeinen moeten acties worden uitgewerkt, enerzijds gericht op het sensibiliseren van de persoonlijke verantwoordelijkheid en anderzijds gericht op het optimaliseren van relevante omgevingsfactoren (infrastructuur, inspectie...). Daarbij is bijzondere aandacht nodig voor de multidimensionale aanpak van 'nieuwe' of moeilijk preventief aanpakbare gezondheidsproblemen (verminderde fertiliteit, psychische problemen, auto-immuunziekten ...) en voor een beter bereik van kwetsbare groepen.

Ook een **ambitieuw armoedebeleid** blijft nodig en is gericht op het voorkomen en remediëren van armoede en de verschillende aspecten van uitsluiting en achterstelling. Dergelijk armoedebeleid moet geïntegreerd, concreet en planmatig zijn en vergt gecoördineerd optreden in tijd en ruimte op vele beleidsdomeinen.

## 5 Transversale versnellers

Uit de voorgaande beschrijving van de prioritaire actieterreinen blijkt dat veel zaken die vandaag een hoge beleidsprioriteit hebben, ook in de toekomst belangrijk zullen blijven en **versterking van de huidige beleidsaanpak nodig** is.

Tegelijk is het echter ook duidelijk dat de bestaande werkwijzen niet zullen volstaan om de vooropgestelde visie en strategische doelstellingen te realiseren. Er zijn op onderdelen grondige **wijzigingen vereist** in de manier waarop maatschappelijke uitdagingen doorgaans worden benaderd en aangepakt. Er is immers steeds meer nood aan een robuuste lange termijnvisie en focus ('strategic state'), risicobeheer ('risk governance'), wendbaarheid ('agile government') en capaciteit om te 'verbinden' (multi-sectoraal, multi-level, multi-actor), gelet op de onderlinge verwevenheid van de geschetste uitdagingen en omdat de overheid alleen niet bij machte is om complexe maatschappelijke problemen voldoende aan te pakken ('network government').

Er zijn grondige wijzigingen vereist in de manier waarop maatschappelijke uitdagingen vandaag doorgaans worden benaderd en aangepakt.

Een aantal belangrijke en deels nieuwe, meer bestuursmatige benaderingen en acties zijn daarom essentieel. Ze krijgen doorgaans minder aandacht in de praktijk omdat ze indirect werken, uitdagingen stellen voor meer traditionele werkwijzen en minder zichtbaar of concreet zijn. Ze worden hierna **transversale versnellers** genoemd, omdat ze een transversale, overkoepelende doorwerking hebben en kunnen functioneren als belangrijke katalysatoren die het beleid in de diverse beleidsdomeinen kunnen versnellen en effectiever maken. In het bijzonder moeten volgens de SERV de volgende transversale versnellers worden ingezet bij de concretisering en operationalisering van het beleid richting 2030:

- ▀ Zorgen voor een performante en klantgerichte overheid
- ▀ Bottom-up beleid aanzwengelen en versterken
- ▀ Geïntegreerd werken
- ▀ Netwerken uitbouwen en co-creatie en sociale dialoog stimuleren
- ▀ Dataplatformen opzetten voor een beter beleid en maatschappelijk debat en voor de ontwikkeling van nieuwe diensten

### Geïntegreerd en transversaal werken

Er is een **integrale benadering** van de geschetste uitdagingen nodig, voorbij loutere afstemming, die de onderlinge afhankelijkheid van de drie P's ('Profit', 'People' en 'Planet') erkent, die prioriteiten beleidsdomeinoverschrijdend afweegt en die doelstellingen geïntegreerd en coherent over diverse bestuursniveaus heen nastreeft via een aangepaste, goed gekozen mix van maatregelen.

De uitdagingen kunnen immers nooit effectief en efficiënt door één entiteit, één beleidsdomein of één bestuursniveau worden opgelost. Er is een benadering nodig die vanuit maatschappelijke vraagstukken en vanuit de klant redeneert en niet vanuit de indeling van het overheidsbeleid en de overheidsorganisatie in beleidsdomeinen en beleidsvelden. Met andere woorden: een overheid die niet verkokerd maar probleem- en resultaatgericht werkt. Ook binnen het ruimere governancestelsel moet **over grenzen heen** worden gewerkt, tussen sectoren, tussen disciplines, en tussen private en overheidsactoren.

Er moet over grenzen heen worden gewerkt, tussen beleidsdomeinen en beleidsniveaus, tussen sectoren, tussen disciplines, tussen private en overheidsactoren.

Dit vergt in de eerste plaats een bereidheid bij de regering, ministers en leidend ambtenaren om de onderlinge coördinatie beter te organiseren en om daadwerkelijk samen te werken over partij- en ambtelijke grenzen heen aan belangrijke beleidsdomeinoverschrijdende projecten. Wellicht zijn ook **nieuwe organisatiemodellen** nodig zoals ‘cross-agency teams’ of flexibele ‘delivery units’ volgens het principe ‘Think Big, Start Small, Move Fast’, pooling van financiële middelen, leren uit buitenlandse ‘best practices’ enz. Ook andere zienswijzen kunnen helpen.

Een voorbeeld is een meer integrale benadering van **het individu, de mens, de organisatie** .... Een mens wordt dan niet louter vanuit één perspectief of functie bekeken (bv. niet louter als arbeidskracht, als huurder, als eigenaar, als voorwerp van sociale bescherming) maar als geheel. Dat helpt omdat heel wat maatschappelijke problemen verweven zijn, waardoor het mogelijk wordt om beter en tegelijk in te spelen op diverse problemen en effectieve manieren te vinden om die op te lossen. De werking en dienstverlening worden integraler en kunnen meer maatwerk bieden voor de diversiteit aan problematieken en doelgroepen.

In beleidsanalyses is een **systemperspectief** wenselijk zodat uitdagingen niet enkel aan de oppervlakte maar op het dieperliggende niveau beter kunnen worden begrepen. Het houdt ook in dat acties op korte termijn worden verbonden met lange termijn wensbeelden en objectieven, dat **leren** wat werkt en wat niet werkt een belangrijk gegeven wordt, en dat er veel ruimte is, o.a. in ‘regelluwe zones’, voor **innovatieve initiatieven en experimenten**.

### Zorgen voor een performante en wendbare overheid

Er moet verder werk worden gemaakt van een **overheid** die klant- en oplossingsgericht, laagdrempelig, snel en tegen minimale administratieve kosten en lasten op efficiënte wijze beleid en wetgeving ontwikkelt en diensten verleent aan burgers en ondernemingen in ruime zin.

Alle **diensten en instrumenten** moeten gestroomlijnd, op maat en zo gebruiksvriendelijk en transparant mogelijk aangeboden worden. Beleid en regelgeving moeten coherent zijn, en ‘evidence based’ en via co-creatie opgemaakt worden in transparante, kwaliteitsvolle beleidsvoorbereidende processen. Hun effectiviteit en efficiëntie moeten regelmatig geëvalueerd worden. Intense

Cruciaal wordt de wendbaarheid en snelheid waarmee de overheid reageert of anticipeert op ontwikkelingen

**samenwerking en afstemming** tussen beleidsdomeinen en tussen bestuurslagen (lokaal, regionaal, federaal, Europees, internationaal) is essentieel.

Dit alles moet aangemoedigd en opgevolgd worden door regelmatige **benchmarking** van de verschillende kerntaken met landen waar de overheid goed werkt en een hoge prijs/belastingen-kwaliteitsverhouding realiseert.

Een belangrijke taak van de overheid zal alleszins zijn om **transities** in de economie en samenleving te **begeleiden**, te **ondersteunen** en waar nodig mee te **sturen**. Nieuwe verdienmodellen en marktfactoren moeten de nodige kansen krijgen. De economische en sociale aanpassingskosten die met de reallocatie van productiefactoren in de economie gepaard gaan, moeten zo beperkt mogelijk blijven voor ondernemingen en werknemers.

Cruciaal daarin wordt de **wendbaarheid en snelheid** waarmee de overheid reageert of anticipeert op ontwikkelingen. Obstakels voor gewenste transformaties in de economie en samenleving moeten worden weg gewerkt, zowel in de regelgeving als daarbuiten. Dat vergt o.a. een uitgebouwde monitoring, goede opvolging van projecten, aanmoediging van nieuwe ideeën, versnelde werkwijzen en procedures (bv. projectmatig werken, flexibele 'delivery units'), nieuwe rollen, maatwerk en differentiatie enz.

### Bottom-up beleid aanzwengelen en versterken

Naast de top-down-aanpak die voor veel problemen een oplossing kan bieden (bv. het instellen van het verplichtingen en verboden, steunmechanismen, doelstellingen, infrastructuur ter beschikking stellen) is er ook nood aan een **bottom-up-aanpak** in het beleid. Zo'n aanpak wordt reeds voor diverse problemen en op diverse plaatsen gehanteerd en blijkt vaak heel succesvol.

Zo kan gewezen worden op de talrijke **lokale initiatieven** die de jongste jaren ontstaan in diverse domeinen. Zo'n bottom-up aanpak vertrekt vanuit de mogelijkheden, wensen en verwachtingen van individuen, organisaties en netwerken en vanuit de situatie op het terrein of in de praktijk. Een gedifferentieerde aanpak en maatwerk zijn dus cruciaal. De aanpak zet in op tal van concrete kleine initiatieven van 'doeners', die samen een grootschalige transitie daadwerkelijk en gedragen vorm kunnen geven.

Een bottom-up-aanpak wordt reeds voor diverse problemen en op diverse plaatsen gehanteerd en blijkt vaak heel beloftevol

Initiatie, facilitatie en coördinatie van dergelijke bottom-upinitiatieven kan gebeuren via unieke loketten, projectontwikkeling en projectfacilitatie (op maat) en leer- en organisatienetwerken. Dat vergt ook een versterking van lokale besturen en structuren.

Een bottom-up aanpak houdt ook in dat via o.a. **gedragseconomische inzichten** maximaal wordt ingespeeld op wat ondernemers, organisaties en mensen werkelijk in beweging brengt en wat hen hindert bij bijvoorbeeld leren, zorgen, investeringen, energiebesparing, aanwervingen enz. Daardoor is effectiever en efficiënter beleid mogelijk. Het kan ook zorgen voor vernieuwende oplossingen waarbij actoren (ook vrijwillig) bereid zijn om bepaald gewenst gedrag te stellen, niet (louter) vanuit een verplichting of een financiële stimulans maar eerder vanuit individuele doelen en behoeften (zingeving, engagement, ...). Dat vergt wel generieke kennis die vervolgens voor diverse domeinen inzetbaar is.

### Netwerken uitbouwen en co-creatie en sociale dialoog stimuleren

De vooropgestelde toekomstvisie realiseren vergt een 'vierde P': die van 'Partnerships'. Het betreft de rol en verantwoordelijkheden die **alle actoren in de samenleving** hebben om er samen de schouders onder te zetten en ermee aan de slag te gaan. De inspanningen en vernieuwingen die nodig zijn, zijn een gedeelde verantwoordelijkheid van alle actoren. Ze zullen niet van de ene op de andere dag en niet zonder kosten of moeite gerealiseerd kunnen worden. Ze vergen gerichte keuzes, volgehouden inspanningen en een slim flankerend beleid, die enkel kans maken als de neuzen in dezelfde richting staan. Geen enkele partij is alleen in staat om de complexe maatschappelijke vraagstukken alleen op te lossen. Daarom is het bijzonder belangrijk om de **sociale dialoog** en de maatschappelijke interactie en participatie te versterken.

Verder lijkt het aangewezen om een kader voor **moderne netwerken** uit te werken. Samenwerking tussen verschillende domeinen en niveaus, tussen verschillende actoren en organisaties is voor veel uitdagingen cruciaal om vooruitgang te kunnen boeken. Hoe die samenwerking vorm krijgt, kan sterk uiteenlopen, van bilaterale samenwerkingsverbanden tot heel complexe netwerken. Er is meer kennis nodig over hoe netwerken werken en over hoe nieuwe netwerken opgebouwd kunnen worden of bestaande netwerken aangewend kunnen worden voor de realisatie van de diverse maatschappelijke doelstellingen.

Het is belangrijk om de sociale dialoog en de maatschappelijke interactie en participatie te versterken

De verzameling en verspreiding van deze **kennis over netwerken** is nodig voor een wijziging van de mindset en voor de succesvolle inzet van netwerken van actoren die via cocreatie gezamenlijk werken aan een specifiek doel, lokale netwerken die gezamenlijk werken aan lokale behoeften en uitdagingen (evt. in een breder perspectief, cf. bottom-up-benadering), internationale samenwerkingsverbanden en netwerken (die cruciaal zijn voor heel wat actieterreinen), kennis- of expertisenetwerken (die van belang zijn om informatie te toetsen, te delen, te verspreiden over bepaalde transitithema's), communicatienetwerken en digitale netwerken (die gebruikt kunnen worden om te sensibiliseren of om informatie te verspreiden), marktwerking op diverse formele en informele markten, ...

### **Dataplatformen opzetten voor een beter beleid en maatschappelijk debat en voor de ontwikkeling van nieuwe diensten**

Het maatschappelijk debat en beleid moeten gevoed kunnen worden door kwalitatieve toekomstverkenningen ('forward-' en 'outward' looking), scenariodenken (wat als...) en informatie ('evidence') uit monitoring en beleidsevaluaties.

De uitbouw van **één geïntegreerd databeheerssysteem** is daarbij cruciaal (cf. supra).

Het moet ook toelaten om veel verregaander data te koppelen, de dienstverlening te verbeteren en de ontwikkeling van nieuwe diensten (ook door derden) te bevorderen.

De uitbouw van één geïntegreerd databeheerssysteem is cruciaal.