



Vlaamse  
overheid

# **GROENBOEK BESTUUR**

## 6 PRINCIPES EN 30 VOORSTELLEN VOOR EEN VERNIEUWENDE OVERHEID

# INHOUDSOPGAVE

Inleiding .....	4
<b>PRINCIPE 1:</b>	
<u>DE VLAAMSE OVERHEID WERKT ZORGVULDIG. ALS ZE EEN BESLISSING NEEMT, HOUDT ZE REKENING MET WETENSCHAPPELIJKE KENNIS EN MET ADVIES. ZE WEEGT ALLE BELANGEN TEGEN ELKAAR AF. ZE ZORGT ERVOOR DAT IN ONZE DIVERSE MAATSCHAPPIJ NIEMAND UIT DE BOOT VALT. ZE GAAT GOED OM MET DE BERG INFORMATIE WAAROVER ZE BESCHIKT.</u>	
<b>ZORGVULDIGE OVERHEID MET EEN ONDERBOUWD BELEID .....</b>	<b>7</b>
Voorstel 1: Nog beter afwegen welke rol de overheid opneemt bij maatschappelijke uitdagingen, het beoogde doel van de ingreep beter overwegen en de beleidsinstrumenten (zoals communicatie, subsidies en belastingen) kiezen op basis van effectiviteit en efficiëntie .....	8
Voorstel 2: Bij het maken van beleidskeuzes, naast de focus op het algemeen belang, explicieter stilstaan bij de mogelijke impact op grondrechten van burgers, bedrijven of organisaties.....	9
Voorstel 3: Werken met een evaluatieagenda en alle regelgevings- en beleidsevaluaties actief openbaar maken.....	10
Voorstel 4: Werken aan een ambitieuze Vlaamse onderzoeksagenda en een publieke databank waarin beleidsrelevante onderzoeken worden ontsloten.....	11
<b>INCLUSIEVE OVERHEID .....</b>	<b>13</b>
Voorstel 5: Nog meer inclusief en afgestemd beleid ontwikkelen voor kwetsbare doelgroepen, zoals personen met een beperking, personen met een migratieachtergrond, ouderen, mensen in armoede en jongeren .....	14
Voorstel 6: Waken over e-inclusie op weg naar een digitale overheid.....	15
Voorstel 7: De communicatie van de overheid altijd 'heerlijk helder' formuleren .....	16
Voorstel 8: De verschillende contactmogelijkheden met de overheid verruimen.....	17
<b>OPEN EN KENNISGEDREVEN OVERHEID.....</b>	<b>18</b>
Voorstel 9: Datasets en bestuursdocumenten ter beschikking stellen en hergebruiken .....	19
Voorstel 10: Een bigdatastrategie ontwikkelen en inzetten op en investeren in data-analyse.....	20
Voorstel 11: Burgers het recht geven om hun gegevens maar één keer door te geven aan de overheid.....	21
Voorstel 12: één duidelijke digitale overheidsomgeving aanbieden met betrouwbare informatie .....	22
<b>PRINCIPE 2:</b>	
<u>DE VLAAMSE OVERHEID STUURT EN REGELT NIET ALLES ZELF. VERENIGINGEN, BEDRIJVEN EN BURGERS PAKKEN MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN AAN SAMEN MET DE OVERHEID. DE VLAAMSE OVERHEID STEUNT VERNIEUWING IN DE SAMENLEVING EN VERNIEUWT OOK HAAR EIGEN WERKING. ZE LEGT GEEN REGELS OP DIE NIET ECHT NODIG ZIJN. ZE BLIJFT WEL DE RECHTEN, VRIJHEDEN EN PLICHTEN VAN ALLE BURGERS VEILIG STELLEN.</u>	
<b>FACILITERENDE OVERHEID .....</b>	<b>23</b>
Voorstel 13: Inzetten op de faciliterende rol van de overheid met vernieuwende samenwerkingsvormen, zoals cocreatie en coproductie, in combinatie met de traditionele rol van het waarborgen van de rechten, de vrijheden en de plichten van burgers.....	24
Voorstel 14: Experimenteren met het recht om de overheid uit te dagen bepaalde taken niet langer zelf uit te voeren, in combinatie met de traditionele rol van het waarborgen van de rechten, de vrijheden en de plichten van burgers.....	25
<b>INNOVATIEVE OVERHEID.....</b>	<b>26</b>
Voorstel 15: Stimuleren van innovatie door regelluwe zones te creëren, te werken met experimentwetgeving en het recht om de overheid uit te dagen mogelijk te maken .....	27

Voorstel 16: Bij de overheid innovatie en transitie stimuleren door innovatiemiddelen beter in te zetten.....	28
<u>PRINCIPE 3:</u>	
<u>ALS DE VLAAMSE OVERHEID MAATREGELEN UITWERKT, LUISTERT ZE NAAR IEDEREEN DIE DAAR BELANG BIJ HEEFT: ADVIESRADEN, ORGANISATIES, MAAR OOK INDIVIDUELE BURGERS.</u>	
GEDRAGEN OVERHEID .....	29
Voorstel 17: De beleidsvoering altijd principieel interactief doen met stakeholders en belanghebbenden, met aandacht voor betere informatie, communicatie, transparantie en feedback.....	30
Voorstel 18: Maximaal inzetten op digitale en open consultaties.....	32
Voorstel 19: De rol van de strategische adviesraden herijken, waarbij een keuze gemaakt moet worden tussen enerzijds flexibele, maar centrale strategische adviesorganen in de beleidsvoering die mee zorgen voor het binnenbrengen en organiseren van advies en overleg, en anderzijds permanente strategische adviesorganen die de minister over strategische hoofdlijnen adviseren.....	33
Voorstel 20: De rol, de taakstelling en de samenstelling van alle permanente adviesstructuren regelmatig kritisch herbekijken .....	35
<u>PRINCIPE 4:</u>	
<u>DE DIENSTEN VAN DE VLAAMSE OVERHEID ZIJN EXCELLENT. IK KRIJG DUIDELIJKE INFORMATIE, IK KAN ALLES DIGITAAL AFHANDELEN, IK WORD GEHOLPEN ALS IK VRAGEN HEB, IK HOEF GEEN OVERBODIGE DOCUMENTEN TE GEVEN.</u>	
DIENSTVERLENENDE OVERHEID .....	36
Voorstel 21: Inzetten op duidelijke en ambitieuze dienstverleningsengagementen die de belanghebbenden en de dienstverleners kennen en toepassen.....	38
<u>PRINCIPE 5:</u>	
<u>DE VLAAMSE OVERHEID WERKT GOED SAMEN MET DE LOKALE BESTUREN, DE ANDERE DEELSTATEN, DE FEDERALE OVERHEID EN DE EUROPESE UNIE.</u>	
GEÏNTEGREERDE OVERHEID.....	40
Voorstel 22: De bovenstaande 21 voorstellen telkens bekijken met een interbestuurlijke bril: de lokale besturen, de federale overheid, de andere gemeenschappen en gewesten en, als dat relevant is, de Europese Unie.....	41
Voorstel 23: Een jaarlijks interbestuurlijk werkprogramma opstellen en uitvoeren.....	42
Voorstel 24: De toekenning van taken aan bestuursniveaus op basis van subsidiariteit en homogeniteit objectiveren.....	43
<u>PRINCIPE 6:</u>	
<u>DE VLAAMSE OVERHEID ZIT NIET VASTGEROEST IN STRUCTUREN. ZE PAST ZICH VLOT AAN NIEUWE NODEN EN BEHOEFTE VAN DE SAMENLEVING AAN. DE VERSCHILLENDE DIENSTEN WERKEN GOED SAMEN. DE VLAAMSE OVERHEID IS ZUINIG EN EFFICIENT.</u>	
WENDBARE OVERHEID .....	45
Voorstel 25: De werking van de Vlaamse overheid flexibiliseren en inzetten op flexibele programma- en projectwerking, met aparte middelen en mensen.....	46
Voorstel 26: Inzetten op 'public service motivation' als waarde die ambtenaren halen uit hun bijdrage aan het algemeen belang.....	47
Voorstel 27: Inzetten op nieuwe vormen van leiderschap bij de Vlaamse overheid.....	48
Voorstel 28: De samenwerking tussen de politiek en de administratie versterken.....	49
Voorstel 29: Belangrijke kerntaken van de overheid bijvoorbeeld inspectie en subsidie, en ondersteunende taken bijvoorbeeld ICT, organisatorisch stroomlijnen met het oog op klantvriendelijkheid en efficiëntie .....	50
Voorstel 30: De rapportering en rapporteringsverplichtingen bij de overheid optimaliseren .....	51

# INLEIDING

Onze maatschappij verandert snel. De Vlaamse overheid probeert zich voortdurend aan te passen aan de nieuwe noden en behoeften. Doen we de juiste dingen en doen we ze op de juiste manier? We horen ook graag uw stem en uw voorstellen.

De Vlaamse overheid heeft van bij het begin ingezet op de noodzakelijke vernieuwingen van haar taken en haar werking. Die vernieuwingen strekten ertoe om haar maatschappelijke opdrachten nog beter dan voorheen te kunnen vervullen.

Ook de huidige Vlaamse Regering neemt tal van initiatieven om te komen tot een vernieuwende werking van de Vlaamse overheid. Zo heeft de Vlaamse Regering met de goedkeuring van de Visienota 'Radicaal Digitaal' de transformatie naar een digitale overheid ingezet en toont de Vlaamse Regering in haar Visie 2050 het Vlaanderen dat ze wenst te zijn op lange termijn. Ook de focus op de kerntaken en het vertrouwensbeginsel staan centraal.

Om de Vlaamse overheid nog beter in staat te stellen een antwoord te bieden op de uitdagingen van vandaag én morgen hebben we onze ideeën gebundeld in zes principes en dertig voorstellen. Die ideeën komen uit studies en overleg en zijn vaak een aanvulling en versterking van reeds lopende projecten. Zo denken wij dat we onszelf in de nabije toekomst nog verder kunnen verbeteren. Wat vindt u? Misschien ziet u bepaalde voorstellen helemaal zitten, en andere helemaal niet. U moet zich echter niet beperken tot deze 30 voorstellen. Als u zelf ideeën hebt over vernieuwingen binnen de Vlaamse overheid, vernemen we die graag.

Ofwel vult u de online bevraging in op <http://overheid.vlaanderen.be/denk-mee>, ofwel mailt u uw opmerkingen naar [denkmee@vlaanderen.be](mailto:denkmee@vlaanderen.be). Deze bevraging loopt van 28 oktober tot en met 31 december 2016. We verwerken uw antwoorden in een rapport dat we ook publiceren. Zodra het rapport online staat, sturen we u een mail. We publiceren geen persoonlijke gegevens.

De resultaten van die dialoog zullen we gebruiken als mogelijke input voor de opmaak van het nieuw Vlaams bestuursdecreet. Dat bestuursdecreet brengt verscheidene bestaande bestuurlijke decreten samen in één geïntegreerd decreet en wordt verwacht in de loop van 2018. Daarnaast zullen we de input ook gebruiken om mogelijke vernieuwingsprojecten op te starten binnen de overheid ter versterking van het lopend beleid.

Het zal niet mogelijk zijn op korte termijn alle voorstellen uit te voeren die in het groenboek zijn opgenomen of tijdens de consultatieronde werden aangebracht. Sommigen zullen mogelijk zelfs helemaal niet worden uitgevoerd. Na de consultatiefase zal in detail moeten worden bekeken welke prioriteiten worden gelegd en welke van de voorstellen op welke termijn praktisch en financieel haalbaar zijn.

Het groenboek is opgebouwd volgens zes principes en dertig voorstellen:

////////////////////////////////////



Principe 5: De Vlaamse overheid werkt goed samen met de lokale besturen, de andere deelstaten, de federale overheid en de Europese Unie.

- geïntegreerde overheid:
  - voorstel 22: voorstel 1 tot en met 21 bekijken met interbestuurlijke bril
  - voorstel 23: een jaarlijks interbestuurlijk werkprogramma opstellen en uitvoeren
  - voorstel 24: taken aan bestuursniveaus toekennen op basis van subsidiariteit en homogeniteit objectiveren

Principe 6: De Vlaamse overheid zit niet vastgeroest in structuren. Ze past zich vlot aan nieuwe noden en behoeften van de samenleving aan. De verschillende diensten werken goed samen. De Vlaamse overheid is zuinig en efficiënt.

- wendbare overheid:
  - voorstel 25: werking van de Vlaamse overheid flexibiliseren en inzetten op programma- en projectwerking
  - voorstel 26: inzetten op 'public service motivation' van ambtenaren
  - voorstel 27: inzetten op nieuwe vormen van leiderschap bij de Vlaamse overheid
  - voorstel 28: de samenwerking tussen de politiek en de administratie versterken
  - voorstel 29: kernprocessen en ondersteunende processen stroomlijnen
  - voorstel 30: rapporteringsinspanningen binnen de overheid optimaliseren

Elk voorstel heeft dezelfde opbouw:

- Situering: de probleemstelling wordt kort aangehaald.
- Concreet voorstel: de voorgestelde oplossing bestaat uit één of meer concrete voorstellen.
- Beoogd resultaat: de finaliteit en de meerwaarde van de voorstellen wordt telkens aangegeven.
- Kosten: de ingeschatte kosten op vlak van vte en middelen worden aangehaald. Het gaat in deze fase nog om een ruwe schatting, maar na de consultatiefase zullen de cijfers verder worden verfijnd op basis van de prioritering en haalbaarheid van de voorstellen.
- Directe betrokkenen: er wordt aangegeven welke actoren direct betrokken zijn bij dit voorstel. Het gaat om de actoren die 'in eerste lijn' impact van het voorstel ondervinden.
- Achtergrondliteratuur: de voorstellen worden zo veel mogelijk onderbouwd met literatuur.

**PRINCIPE 1:**

**DE VLAAMSE OVERHEID WERKT ZORGVULDIG. ALS ZE EEN BESLISSING NEEMT, HOUDT ZE REKENING MET WETENSCHAPPELIJKE KENNIS EN MET ADVIES. ZE WEEGT ALLE BELANGEN TEGEN ELKAAR AF. ZE ZORGT ERVOOR DAT IN ONZE DIVERSE MAATSCHAPPIJ NIEMAND UIT DE BOOT VALT. ZE GAAT GOED OM MET DE BERG INFORMATIE WAAROVER ZE BESCHIKT.**

**ZORGVULDIGE OVERHEID MET EEN ONDERBOUWD BELEID**

De maatschappij verwacht een open overheid die rekenschap wil en kan afleggen over alle beslissingen die ze neemt. De Vlaamse overheid moet met elke beslissing die ze neemt, elke dienst die ze aanbiedt en elke activiteit waar ze aan deelneemt, op elk moment het algemeen belang voor ogen houden. Als ze een beslissing neemt, moet ze alle belangen tegen elkaar afwegen. Dat is een van de grondbeginselen van de werking van de rechtsstaat Vlaanderen.

De Vlaamse overheid wil vandaag nog meer rekenschap afleggen over de zorgvuldige en onderbouwde keuzes die ze maakt en over de beleidsinstrumenten die ze inzet. Ze wil daarbij extra aandacht schenken aan de individuele grondrechten waarop dat streven impact heeft. Tot slot wil ze op een open en transparante wijze meer werk maken van een gestructureerde beleidsevaluatiepraktijk.



## Voorstel 1: Nog beter afwegen welke rol de overheid opneemt bij maatschappelijke uitdagingen, het beoogde doel van de ingreep beter overwegen en de beleidsinstrumenten (zoals communicatie, subsidies en belastingen) kiezen op basis van effectiviteit en efficiëntie

### Situering:

De Vlaamse overheid heeft een groot arsenaal aan beleidsinstrumenten voorhanden om haar beleid vorm te geven en het beoogde effect te sorteren. De inzet van die beleidsinstrumenten kan een verregaande impact hebben (verboden, geboden, toelatingen) of een louter stimulerend effect nastreven (communicatie, subsidies, belastingen ... ). De afweging van verschillende alternatieve beleidsinstrumenten of van de mix of impact van andere beleidsinstrumenten verloopt niet altijd even expliciet en transparant. De Vlaamse overheid maakt onder tijdsdruk soms te snel een keuze. Daarbij houdt ze nog te weinig rekening met gedragsinzichten (nudging).

### Concreet voorstel:

Een weloverwogen keuze van beleidsinstrumenten is belangrijk vanwege de grote impact die die keuze heeft op de samenleving. Aangezien de middelen van de overheid schaarser worden en de rol van de overheid in beweging is, is een voldoende **transparante en onderbouwde afweging van de keuze van beleidsinstrumenten of van een mix van beleidsinstrumenten** (communicatie, subsidies, belastingen, regelgeving ...) nog meer nodig. Er wordt telkens tijdig **grondig afgewogen** of een extra beleidsinstrument noodzakelijk is. Daarbij wordt er altijd **gestreefd naar een zo licht mogelijk, goedkoop en wendbaar beleidsinstrument of naar een mix ervan**.

### Beoogd resultaat:

grotere legitimiteit, evenredigheid, effectiviteit en efficiëntie van overheidsop treden

### Kosten:

- vte voor capaciteitsopbouw (kennisdeling, advisering, ondersteuning) binnen de Vlaamse overheid
- inzet van financiële middelen bij onderzoek naar de afweging van beleidsinstrumenten

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaams Parlement
- Vlaamse administratie
- adviesraden
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen: ex-antebeleidsevaluatie voor beleidsinstrumentenkeuze: [http://steunpuntbov.be/ned/zoeken/publicatie\\_per\\_project.php?projectid=1872](http://steunpuntbov.be/ned/zoeken/publicatie_per_project.php?projectid=1872)
- SBOV-onderzoek Evaluatie van het gebruik van groenboeken, witboeken en conceptnota's: [http://www.steunpuntbov.be/ned/onderzoek/SBOVIII\\_B14\\_2015\\_KUL.htm](http://www.steunpuntbov.be/ned/onderzoek/SBOVIII_B14_2015_KUL.htm)
- reguleringsimpactanalyse: <https://overheid.vlaanderen.be/reguleringsimpactanalyse>



## Voorstel 2: Bij het maken van beleidskeuzes, naast de focus op het algemeen belang, explicieter stilstaan bij de mogelijke impact op grondrechten van burgers, bedrijven of organisaties

### Situering

Er is een ontwikkeling merkbaar van een alsmaar groeiende rechterlijke toetsing van noodzakelijkheid en evenredigheid (zowel binnen het Belgische rechtskader als in het kader van het EU-recht) bij het uitvaardigen van regelgeving en bij het nemen van besluiten en beslissingen. Daaraan gekoppeld is de verplichting om die toetsing kenbaar te maken aan de burger, zodat ze eventueel in rechte aangevochten kan worden. Zonder een versterking van een zorgvuldige voorbereiding en belangenafweging bij het nemen van beleidsmaatregelen enerzijds, en van de verplichting om die voorbereiding en afweging op een afdoende wijze openbaar te maken anderzijds, groeit het risico dat genomen beleidsmaatregelen betwist of zelfs geannuleerd worden. De huidige inspanningen van de Vlaamse overheid moeten op dat vlak nog verder versterkt worden, zeker als beleidsbeslissingen impact hebben op de grondrechten van burgers, bedrijven of organisaties.

### Concreet voorstel:

Het voorstel bestaat erin een **grotere focus te leggen op de detectie van individuele grondrechten**, de impact ervan in kaart te brengen, in verband te brengen met de maatschappelijke meerwaarde van de nagestreefde beleidsdoelstellingen en te onderzoeken of er geen **beleidsalternatieven** zijn die minder of geen impact hebben op de individuele grondrechten. Die inspanningen zorgen ervoor dat minder beleidsmaatregelen betwist of geannuleerd worden, zodat de administratieve lasten dalen.

### Beoogd resultaat:

meer proportionele beleidsmaatregelen ten aanzien van individuele belangen van burgers, bedrijven en organisaties en daardoor minder betwistingen van beleidsmaatregelen

### Kosten:

- inzet van vte voor capaciteitsopbouw (kennisdeling, advisering, ondersteuning) binnen de Vlaamse overheid
- inzet van financiële middelen voor onderzoek naar impact en alternatieven

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaams Parlement
- Vlaamse administratie
- Dienst van de Bestuursrechtscollleges, Raad van State en Grondwettelijk Hof
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- richtlijnen voor de opmaak van de memorie van toelichting die momenteel binnen de Vlaamse overheid gelden, in het bijzonder 5.3, 5.4 en 5.5 met betrekking tot het gelijkheidsbeginsel en beperkingen aan grondrechten: <https://overheid.vlaanderen.be/richtlijnen-van-het-vlaams-parlement-voor-een-memorie-van-toelichting-een-model>
- Databank met gedingen van de Vlaamse overheid bij het Grondwettelijk Hof <https://overheid.vlaanderen.be/ondersteuning-gedingvoering-grondwettelijk-hof>

## Voorstel 3: Werken met een evaluatieagenda en alle regelgevings- en beleidsevaluaties actief openbaar maken

### Situering:

De Vlaamse overheid wil de inzet van beleidsinstrumenten en de bijbehorende middelen kunnen blijven verantwoorden. Ze besteedt al veel aandacht aan de ex-postevaluatie van beleid. Dat blijkt uit de verschillende initiatieven in het Vlaams Regeerakkoord en de diverse beleidsnota's van de Vlaamse Regering. Ook het Vlaams Parlement denkt na over zijn rol in het kader van decreetsevaluatie. Daarnaast is er op Europees niveau steeds meer aandacht voor ex-postevaluatie. Ondanks die aandacht is er nog ruimte voor verbetering bij de Vlaamse overheid.

### Concreet voorstel:

Het voorstel bestaat erin te werken met een **gecoördineerde evaluatieagenda** en daarbij te starten met de evaluatie van **regeringsbrede en transversale beleidsplannen**, in overleg met de betrokken stakeholders. De verschillende beleidsevaluaties die de Vlaamse overheid uitvoert, worden **actief openbaar** gemaakt.

### Beoogd resultaat:

grotere efficiëntie, effectiviteit en transparantie van het beleid

### Kosten:

- vte voor capaciteitsopbouw bij de Vlaamse overheid
- inzet van financiële middelen voor de opmaak van een evaluatieagenda, de uitvoering van de evaluaties en publiek maken van evaluaties

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaams Parlement
- Vlaamse administratie
- wetenschappelijke instellingen
- adviesraden
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- Pattyn, Valérie (2014). Policy evaluation activity unravelled. A configurational analysis of the incidence, number, locus and quality of policy evaluations in the Flemish public sector: <http://soc.kuleuven.be/io/english/research/project/doctoral-policy-evaluation-unravelled>
- SERV-advies over decreetsevaluatie: <https://docs.vlaamsparlement.be/docs/stukken/2014-2015/g61-1.pdf>
- Interne bevraging binnen Vlaamse overheid over beleidsevaluatie (Departement KB – Studiedienst) <http://www.evaluatieplatform.be/programma/20151217.htm>
- Themanummer beleidsevaluatie binnen het Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement: [http://www.vtom.be/table\\_of\\_content.aspx?sy=2016&pn=2](http://www.vtom.be/table_of_content.aspx?sy=2016&pn=2)

## Voorstel 4: Werken aan een ambitieuze Vlaamse onderzoeksagenda en een publieke databank waarin beleidsrelevante onderzoeken worden ontsloten

### Situering:

Rekenschap afleggen over beleidsmatige en bestuurlijke beslissingen begint bij een zorgvuldige voorbereiding door beleidsdata en resultaten van wetenschappelijk onderzoek te analyseren. De afgelopen decennia heeft de Vlaamse overheid fors geïnvesteerd in het wetenschappelijk onderbouwen van haar beleid. Toch werken beschikbare beleidsdata en beleidsrelevant onderzoek vandaag nog niet altijd voldoende door in de fase van de beleidsformulering en besluitvorming. De beleidscapaciteit bij de Vlaamse overheid kan nog verder worden versterkt en er is nog te weinig sprake van 'kennismanagement'.

### Concreet voorstel:

Het voorstel bestaat erin de schouders te zetten onder een **ambitieuze 'onderzoeksagenda Vlaamse overheid'**, die de nodige aandacht besteedt aan **beleidsdomeinoverschrijdend en toekomstgericht onderzoek**. Zo kunnen we **data ontwikkelen** die vandaag ontbreken om beleid goed te kunnen onderbouwen. We zetten in op transparantie in de wetenschappelijke ondersteuning van het beleid. We creëren een **publieke databank waarin alle lopende en afgeronde beleidsrelevante onderzoeken** worden ontsloten. Die databank bevat telkens **beleidsgerichte syntheses** die de wetenschappelijke kennis samenvatten en vertalen in beleidstermen. We zetten als overheid in op **kwaliteitsvolle datasets en een goede ontsluiting** ervan. Daarvoor werken we samen met bestaande interne en externe wetenschappelijke netwerken.

### Beoogd resultaat:

grotere objectiviteit in de onderbouwing van beleid, synergie tussen beleid en externe kennis, transparantie van het beleidsondersteunend onderzoek

### Kosten:

- inzet vte voor capaciteitsopbouw bij de Vlaamse overheid.
- inzet van financiële middelen voor onderzoek, monitoring en evaluatie en opmaak van een publieke databank

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaamse administratie
- wetenschappelijke instellingen
- adviesraden
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- SERV-advies over de toekomstige organisatie van het beleidsrelevant wetenschappelijk onderzoek (2015):  
[http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV\\_20150316\\_steunpunten\\_ADV\\_.pdf](http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_20150316_steunpunten_ADV_.pdf)

- Onderzoeksrapport: Beleidsadvisering in de Vlaamse overheid. Een analyse van de organisatie van de Vlaamse beleidsadvisering en een verkenning van mogelijkheden voor optimalisering (2014): <http://steunpuntbov.be/ned/publicaties/detail/s3B100501.htm>
- Idea Consult. Meta-evaluatie, Programma Steunpunten voor Beleidsrelevant Onderzoek. Eindrapport (2015): <http://www2.vlaanderen.be/weten/steunpunten/download/G3/nieuws/20150227evaluatie.pdf>



# INCLUSIEVE OVERHEID

De Vlaamse overheid streeft in haar beleid en in haar bestuur naar een inclusieve samenleving. De Vlaamse samenleving is een zeer diverse samenleving en die diversiteit neemt nog altijd toe. Het is een kans én een uitdaging om het diverse Vlaanderen te laten samenleven vanuit de waarden van de rechtsstaat en het streven naar het algemeen belang. Daarnaast zijn er een aantal ontwikkelingen in de Vlaamse samenleving en in de werking van de Vlaamse overheid die nieuwe uitdagingen vormen voor een inclusieve Vlaamse samenleving, zoals de digitalisering en de mogelijke digitale kloof. Meer aandacht voor 'begeleid digitaal' is noodzakelijk om geen nieuwe vormen van achterstelling te creëren.

De Vlaamse overheid wil iedereen 'mee' hebben. Ze wil haar doelgroepenbeleid meer geïntegreerd aanpakken en voorzien in begeleiding en ondersteuning bij haar werking die steeds meer digitaal verloopt. Ze streeft ernaar zo helder mogelijk te communiceren en zo veel mogelijk verschillende interactiemogelijkheden aan te bieden.

## Voorstel 5: Nog meer inclusief en afgestemd beleid ontwikkelen voor kwetsbare doelgroepen, zoals personen met een beperking, personen met een migratieachtergrond, ouderen, mensen in armoede en jongeren

### Situering:

Het Vlaams beleid schenkt vandaag al veel aandacht aan inclusief en afgestemd beleid voor kwetsbare groepen. In veel gevallen komt de aandacht voor bepaalde specifieke doelgroepen tot uiting in de opmaak van een aantal specifieke transversale beleidsplannen en het opstellen van een specifiek beleidsinstrumentarium, dat meestal verankerd is in de regelgeving. Een nog meer afgestemde en geïntegreerde benadering van de doelgroepen is een uitdaging voor de toekomst. Om inclusie te bereiken, moeten de geïntegreerde aanpak en de doelgroepgerichte aanpak gecombineerd worden.

### Concreet voorstel:

Bestaande **decretale beleidsplannen** (armoede, gelijke kansen, jeugd- en kinderrechten, integratie, ouderen) **kunnen zo veel mogelijk geharmoniseerd of zelfs geïntegreerd worden** en inhoudelijk zetten we meer in op beleidsuitdagingen die alleen via samenwerking tussen verschillende beleidsdomeinen kunnen worden aangepakt. De procedures kunnen dan het best zo veel mogelijk aansluiten bij de sleutelmomenten en -documenten van de beleidscyclus (regeerakkoord, beleidsnota's, beleidsbrieven).

### Beoogd resultaat:

- meer geïntegreerde benadering van een aantal specifieke doelgroepen
- betere afstemming met de beleidscyclus

### Kosten:

- inzet vte voor afstemming, harmonisatie en integratie

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaams Parlement
- Vlaamse administratie
- adviesraden
- specifieke doelgroepen

### Achtergrondliteratuur:

SBOV III: Governance van transversaal en horizontaal beleid in de Vlaamse overheid (2012-2015): [http://steunpuntbov.be/ned/onderzoek/SBOVIII\\_S1\\_KUL.htm](http://steunpuntbov.be/ned/onderzoek/SBOVIII_S1_KUL.htm)

## Voorstel 6: Waken over e-inclusie op weg naar een digitale overheid

### Situering:

In het regeerakkoord zijn de digitale ambities van de Vlaamse Regering opgenomen. Tegen 2020 wil de Vlaamse Regering alle administratieve transacties tussen de overheid en burgers, lokale besturen en ondernemingen digitaal laten verlopen en ze zet daarvoor al volop initiatieven op touw. Meer aandacht voor de groep mensen die nog niet mee zijn met de nieuwe informatietechnologie, is noodzakelijk om geen nieuwe vormen van achterstelling te creëren. Als de Vlaamse overheid de overstap naar digitalisering maakt, zal ze daarover in dialoog moeten treden met haar klanten zelf, maar ook met de partners waarmee ze maatschappelijke dienstverlening organiseert. Aangezien lokale besturen dicht bij de burgers staan, zullen ze daarin een belangrijke rol spelen.

### Concreet voorstel:

We stellen voor **overheidswebsites en -applicaties toegankelijk** te maken voor mensen met een fysieke of mentale beperking, zoals de Europese richtlijn het voorschrijft. We gaan als Vlaamse overheid ook het engagement aan om andere beperkingen van toegang, vaardigheden, motivatie en vertrouwen zo veel mogelijk weg te nemen voor alle doelgroepen. Aandachtspunten zijn **scholing, opleiding, betaalbare internetaansluiting, voldoende publieke plaatsen** waar de digitale interacties **met fysieke ondersteuning** kunnen verlopen ('begeleid digitaal').

### Beoogd resultaat:

gelijke toegang tot de digitale overheid

### Kosten:

inzet vte en financiële middelen met betrekking tot engagementen voor e-inclusie zoals scholing, opleiding, fysieke locaties, begeleid digitaal

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaamse administratie
- personen met fysieke of mentale beperking
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- Doctoraatsonderzoek 'De Dichotomie van de Digitale Kloof Doorprikt: Een Onderzoek naar de Oorzaken van Digitale Uitsluiting en naar Strategieën voor een Duurzaam e-Inclusiebeleid' van Ilse Mariën: [http://media.wix.com/ugd/565d1c\\_a42786a785d64438b42cbbaca142f369.pdf](http://media.wix.com/ugd/565d1c_a42786a785d64438b42cbbaca142f369.pdf) (2016)
- I-minds en Kenniscentrum Mediawijsheid: White paper e-inclusie in Vlaanderen: een toekomstvisie: [https://mediawijs.be/sites/default/files/nieuws/bestanden/white\\_paper\\_e-inclusie\\_2016.pdf](https://mediawijs.be/sites/default/files/nieuws/bestanden/white_paper_e-inclusie_2016.pdf)
- Nieuwe richtlijn over toegankelijkheid overheidswebsites <https://overheid.vlaanderen.be/nieuws/europees-akkoord-over-webtoegankelijkheid>

## Voorstel 7: De communicatie van de overheid altijd 'heerlijk helder' formuleren

### Situering:

De Vlaamse overheid heeft veel verschillende producten en vormen van dienstverlening en treedt dagelijks in contact met haar burgers, ondernemingen en verenigingen. De Vlaamse overheid levert heel wat inspanningen om die communicatie zo inclusief mogelijk te organiseren. Ze biedt informatie aan via verschillende kanalen om de interactie voor iedereen vlot te laten verlopen. De Vlaamse overheid heeft ook al heel wat inspanningen geleverd om helder te communiceren. In het Openbaarheidsdecreet is opgenomen dat de overheid de bevolking en de doelgroepen tijdig moet informeren op een verstaanbare, systematische, correcte en evenwichtige manier. Ook in het nieuwe decreet over de normen voor overheidscommunicatie wordt aandacht besteed aan helder taalgebruik. Dat is een uitdaging voor de Vlaamse overheid zelf, maar ook voor de partners (lokale besturen, organisaties) waar ze mee samenwerkt om maatschappelijke dienstverlening aan te bieden.

### Concreet voorstel:

We stellen voor een **charter 'Heerlijk heldere teksten' te ontwikkelen**, zowel voor de interne als voor de externe communicatie. Dat charter zal als referentiekader en als controlelijst dienen voor alle medewerkers van de Vlaamse overheid. **Al onze bestaande en nieuwe communicatie** zal aan de richtlijnen van het charter voldoen. We bieden de mogelijkheid om via [www.vlaanderen.be](http://www.vlaanderen.be) onheldere communicatie van de Vlaamse overheid te **melden**, zodat die zo snel mogelijk bijgestuurd kan worden.

### Beoogd resultaat:

gelijke toegang tot de overheid door heldere communicatie als standaard te gebruiken

### Kosten:

- vte voor ontwikkeling charter 'Heerlijk heldere teksten', bestaffen van een meldpunt
- vte voor screening van bestaande en nieuwe communicatie

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- Heerlijk Helder – campagne van Radio 1: <http://www.heerlijkhelder.be/>
- Taaladvies Vlaamse overheid: <https://www.vlaanderen.be/nl/contact/adressengids/diensten-van-de-vlaamse-overheid/administratieve-diensten-van-de-vlaamse-overheid/beleidsdomein-kanselarij-en-bestuur/department-kanselarij-en-bestuur/besluitvorming-vlaamse-regering/taaladvies>



## Voorstel 8: De verschillende contactmogelijkheden met de overheid verruimen

### Situering:

Bij de Vlaamse overheid leveren de entiteiten vandaag al veel inspanningen om zo veel mogelijk belanghebbenden te bereiken en te ondersteunen. In de samenleving zien we echter dat belanghebbenden steeds meer verwachten dat ze op een zelfgekozen tijdstip via een zelfgekozen kanaal in contact kunnen treden met de overheid.

### Concreet voorstel:

Het voorstel bestaat erin op het niveau van de Vlaamse overheid na te gaan hoe we de interacties met de belanghebbenden en de doelgroepen nog beter kunnen organiseren. We **inventariseren daarvoor de huidige entiteitspraktijken voor interactievormen** en stellen die beschikbaar voor de andere entiteiten. We **onderzoeken ook nieuwe vormen** en we verspreiden de informatie daarover bij alle entiteiten. Mogelijke nieuwe interactievormen zijn **alternatieve loketuren**, en de inzet van **sociale media, chat en e-mail**. Daarnaast willen we onze dienstverleners uit hun gebouwen halen en de **dienstverlening fysiek naar de doelgroepen brengen**.

### Beoogd resultaat:

- ruime en inclusieve toegang tot de overheid

### Kosten:

- inzet van vte voor inventarisatie, ontwikkeling en toepassing van interactievormen
- inzet van financiële middelen voor de toepassing van nieuwe interactievormen

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- Vlaamse Infolijn: <http://www.vlaamseinfolijn.be/>
- afdeling Informatiekanalen van het agentschap Informatie Vlaanderen: <http://www.vlaanderen.be/nl/vlaamse-overheid/contact/chat-met-1700>

## OPEN EN KENNISGEDREVEN OVERHEID

Een overheid draait meer dan ooit op informatie. Ze verzamelt en verwerkt steeds meer en beter grote hoeveelheden informatie om haar beleid vorm te geven. Ze moet daarbij proberen om informatie intern te hergebruiken en ze mag niet voortdurend dezelfde informatie opvragen. De overheidswerking moet transparant zijn en zo veel mogelijk informatie, documenten en data ter beschikking stellen van elke belanghebbende. Voor de informatiezoeker moet het duidelijk zijn dat de informatie van de overheid komt en te vertrouwen is.

Op die aspecten kunnen we nog vooruitgang boeken door het hergebruik van overheidsdocumenten dwingender te maken, door doordachter om te gaan met de berg informatie waar we als overheid over beschikken, door burgers het recht te geven informatie maar één keer aan de overheid te geven, en door heel duidelijk te communiceren over ons beleid en onze werking.



## Voorstel 9: Datasets en bestuursdocumenten ter beschikking stellen en hergebruiken

### Situering:

De ambitie dat open data de norm worden bij de overheden in Vlaanderen en dat gesloten data alleen aanvaard worden na expliciete verantwoording, is in overeenstemming met het opendatabeleid van de Vlaamse Regering; het opendatabeleid houdt in dat niet-persoonsgebonden gegevens van de overheid ter beschikking worden gesteld in een open, machinaal leesbaar formaat onder minimale voorwaarden. Open data zorgen voor economische groei, innovatie en werkgelegenheid. Ook voor de overheid zelf zijn er efficiëntiewinsten en worden de transactie- en overheadkosten gereduceerd. De publieke dienstverlening wordt effectiever en de belastingsinkomsten zullen stijgen. Naast de directe en indirecte economische effecten geeft hergebruik van data ook aanleiding tot een sociaalmaatschappelijke meerwaarde, zoals grotere transparantie, meer participatie en groeiende zelfredzaamheid van burgers. Vandaag doet de Vlaamse overheid al heel wat inspanningen op het vlak van open data maar deze inspanningen kunnen nog worden versterkt.

### Concreet voorstel:

Het voorstel bestaat erin dat we **open data in de praktijk telkens als norm hanteren** en dat we de uitzonderingsmogelijkheden beperken. We werken verder aan **één toegankelijke en volledige portaal met alle relevante bestuursdocumenten of datasets die beschikbaar zijn als open data**.

### Beoogd resultaat:

- transparantie over de werking van de overheid
- stimuleren en ondersteunen van participatie

### Kosten:

- inzet van vte voor het toegankelijk maken van datasets
- inzet van vte voor beheer van een verplicht centraal platform
- inzet van financiële middelen voor IT

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- open data bij de Vlaamse overheid: <https://overheid.vlaanderen.be/opendata>
- conceptnota open data: <https://overheid.vlaanderen.be/open-data-bij-de-vlaamse-overheid>
- huidig opendataplatform Vlaamse overheid: <http://opendata.vlaanderen.be/>
- open data federale overheid: <http://data.gov.be/nl>

## Voorstel 10: Een bigdatastrategie ontwikkelen en inzetten op en investeren in data-analyse

### Situering:

De Vlaamse overheid beschikt vandaag over heel wat beleidsdata. Ze baseert zich daar steeds meer op om beleid te ontwikkelen of bij te sturen. Ze kan echter nog vooruitgang boeken op het vlak van ontwikkeling en gebruik van beleidsdata. Als de overheid verschillende beschikbare datasets nog meer aan elkaar koppelt, creëert ze extra mogelijkheden om tot waardevolle inzichten voor het beleid te komen.

### Concreet voorstel:

Het voorstel bestaat erin dat we zorgen voor de **correcte toepassing van standaarden voor datasets die geschikt zijn voor rapportering**. We **ontwikkelen een strategie en werken overheidsbreed samen rond big data en de 'data lake' van de Vlaamse overheid**. Als dat relevant is, worden data over beleidsvelden en beleidsdomeinen heen nog meer aan elkaar **gelinkt**. Er worden tot slot voldoende **middelen** gespendeerd aan data-analyse.

### Beoogd resultaat:

- beter onderbouwde beslissingen

### Kosten:

- inzet van vte voor de ontwikkeling van big data, 'data lake' en data-analyse
- inzet van financiële middelen voor IT

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- Visienota 2050: [http://www.vlaanderen.be/int/europese-unie/sites/iv.devlh.vlaanderen.be.int/europese-unie/files/documenten/20150923\\_visie\\_2050.pdf](http://www.vlaanderen.be/int/europese-unie/sites/iv.devlh.vlaanderen.be.int/europese-unie/files/documenten/20150923_visie_2050.pdf)

## Voorstel 11: Burgers het recht geven om hun gegevens maar één keer door te geven aan de overheid

### Situering:

Entiteiten die beschikbare gegevens nodig hebben, moeten die via gegevensdeling bij de authentieke gegevensbronnen opvragen, zoals is vastgesteld in het E-governmentdecreet. Dat is echter alleen verplicht als er geen technische of juridische beperkingen zijn. Een burger die zijn gegevens meermaals moet doorgeven, kan een klacht indienen, maar diezelfde burger kan het recht op 'only once' niet afdwingen. Verder is de bepaling beperkt tot gegevens die in authentieke bronnen beschikbaar zijn, terwijl er veel meer bruikbare bronnen zijn bij de Vlaamse overheid en de lokale besturen.

### Concreet voorstel:

Het voorstel bestaat erin dat de overheid **verplicht is om gegevens uit authentieke gegevensbronnen te hergebruiken**, waarbij de **technische en juridische beperkingen zo veel mogelijk worden weggevoerd**. Op termijn wordt de overheid zelfs verplicht om alle gegevens uit stabiele gegevensbronnen, die aangeboden worden door de Vlaamse Dienstenintegrator, te gebruiken. **Burgers krijgen het recht om hun gegevens maar één keer door te geven en kunnen dat recht ook afdwingen**.

### Beoogd resultaat:

een efficiëntere overheid door op te treden tegen de praktijk van overheidsdiensten om meermaals dezelfde gegevens op te vragen bij burgers of ondernemingen

### Kosten:

- inzet van financiële middelen voor IT
- inzet van vte voor beheer van gegevensbronnen

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- gegevensdeling in de zorg: <http://www.flanderscare.be/nl/themas/gegevensdeling-de-welzijns-en-gezondheidszorg>
- 'only once'-principe bij de Vlaamse overheid: <https://overheid.vlaanderen.be/gegevens-uitwisselen-0>
- 'only once'-principe bij federale overheid: [http://www.fedict.belgium.be/nl/over\\_fedict/nieuwsberichten/overheid\\_mag\\_gegevens\\_maar\\_een\\_keer\\_meer\\_opvragen](http://www.fedict.belgium.be/nl/over_fedict/nieuwsberichten/overheid_mag_gegevens_maar_een_keer_meer_opvragen)

## Voorstel 12: één duidelijke digitale overheidsomgeving aanbieden met betrouwbare informatie

### Situering:

De Vlaamse overheidswebsites wedijveren nog te veel met elkaar als burgers, ondernemingen of verenigingen via Google op zoek gaan naar informatie. Voor de belanghebbenden is het vaak onduidelijk welke websites van de overheid zijn en welke niet. Ze weten dus ook niet welke informatie correct en up-to-date is, en waarop ze zich moeten baseren om te voldoen aan bepaalde rechten en plichten. De Vlaamse overheid kan de lopende initiatieven hierrond nog verder versterken.

### Concreet voorstel:

Het voorstel bestaat erin het **aantal Vlaamse overheidssites sterk terug te dringen** en ze **consistent op te bouwen volgens hetzelfde contentmodel en dezelfde structuur**. De presentatielaag, met de header, de aanlog- en contactfunctionaliteiten, de zoekfunctie en de look-and-feel, wordt centraal opgelegd. Het samenspel van informatie-elementen en interactieve elementen wordt in de verschillende websites op elkaar afgestemd om de herkenbaarheid te verhogen. Over overheidswebsites heen kunnen burgers **ingelogd blijven**. We geven de bezoeker het gevoel dat er **één duidelijke overheidswebsite** met betrouwbare informatie is.

### Beoogd resultaat:

- de bezoekers één duidelijke overheidsomgeving aanbieden waar ze snel betrouwbare informatie terugvinden

### Kosten:

- IT-middelen voor stroomlijnen en uniformiseren van overheidssites
- inzet van vte voor stroomlijnen en uniformiseren van overheidssites

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- programma webuniversum Vlaamse overheid: <http://www.vlaanderen.be/nl/vlaamse-overheid/webuniversum/98>

## **PRINCIPE 2:**

**DE VLAAMSE OVERHEID STUURT EN REGELT NIET ALLES ZELF. VERENIGINGEN, BEDRIJVEN EN BURGERS PAKKEN MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN AAN SAMEN MET DE OVERHEID. DE VLAAMSE OVERHEID STEUNT VERNIEUWING IN DE SAMENLEVING EN VERNIEUWT OOK HAAR EIGEN WERKING. ZE LEGT GEEN REGELS OP DIE NIET ECHT NODIG ZIJN. ZE BLIJFT WEL DE RECHTEN, VRIJHEDEN EN PLICHTEN VAN ALLE BURGERS VEILIG STELLEN.**

## **FACILITERENDE OVERHEID**

Verskillende maatschappelijke trends en ontwikkelingen, zoals de digitalisering, de individualisering, de steeds complexere maatschappelijke uitdagingen, de besparingen, en de steeds groter wordende consultatie- en participatiewensen van belanghebbenden, vereisen een andere rol van de overheid in de samenleving.

De overheid wordt een netwerkspeler met een andere vorm van overheidsbestuur, waarbij samenwerking centraal staat. Het denken verschuift van intern gericht naar extern georiënteerd. Dat betekent dat verticale structuren, waarbij mensen vertegenwoordigd worden door belangenorganisaties, aangevuld worden met meer horizontale, tijdelijke verbanden tussen gelijkgestemden, veelal informeel en rond een welbepaald belang. We gaan voor meer cocreatie en coproductie als dat wenselijk is en we willen uitgedaagd worden in onze taakstelling. De overheid blijft haar traditionele rol van vangnet daarbij bewaken en staat er borg voor dat de rechten, de vrijheden en de plichten van individuele burgers gewaarborgd worden.

## Voorstel 13: Inzetten op de faciliterende rol van de overheid met vernieuwende samenwerkingsvormen, zoals cocreatie en coproductie, in combinatie met de traditionele rol van het waarborgen van de rechten, de vrijheden en de plichten van burgers

### Situering:

De maatschappij vraagt om een versterking van de faciliterende rol van de overheid. De overheid moet sturen waar dat nodig is, maar faciliteren waar dat kan. Ze moet maatschappelijke uitdagingen niet in haar eentje opnemen, maar zo veel mogelijk in samenspraak met de belanghebbenden. Als dat mogelijk is, moet ze zelfs nog een stapje verder gaan en de overheidstaken in partnerschap uitvoeren met de verschillende maatschappelijke spelers. De Vlaamse overheid heeft oog voor die nieuwe ontwikkelingen en verwachtingen en heeft de afgelopen jaren al kleinere en losstaande trajecten voor vernieuwende samenwerkingsvormen opgestart. Het moment is gekomen om daar op grotere schaal mee aan de slag te gaan.

### Concreet voorstel:

Het voorstel bestaat erin dat verder wordt ingezet op de faciliterende rol van de overheid door **cocreatie en coproductie te stimuleren**, met het algemeen belang en de rechten en plichten van burgers voor ogen. Dat betekent dat de overheid voor elke beleidsmaatregel moet nagaan in hoeverre die cocreatief en coproductief tot stand kan komen, en in welke mate dat wenselijk is. Dat vergt een belangrijke verschuiving in de manier waarop de overheid in de maatschappij staat, namelijk als een netwerkspeler die faciliteert en alleen waar nodig stuurt en ingrijpt. De overheid **communiceert** daarbij transparant over die praktijken en **evalueert** ze op hun meerwaarde.

### Beoogd resultaat:

ruimte geven voor eigen initiatief met het oog op effectiviteit en legitimiteit

### Kosten:

inzet van vte voor het stimuleren, communiceren en evalueren van initiatieven rond cocreatie en coproductie

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- Bram Verschuere en Trui Steen in Impuls:  
<https://biblio.ugent.be/publication/6849059/file/6849060.pdf>
- Bram Verschuere in Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement:  
[http://www.vtom.be/table\\_of\\_content.aspx?sy=2016&pn=3](http://www.vtom.be/table_of_content.aspx?sy=2016&pn=3)
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) van Nederland: rapport nr. 88 - Vertrouwen in burgers: <http://www.wrr.nl/publicaties/publicatie/article/vertrouwen-in-burgers/>



## Voorstel 14: Experimenteren met het recht om de overheid uit te dagen bepaalde taken niet langer zelf uit te voeren, in combinatie met de traditionele rol van het waarborgen van de rechten, de vrijheden en de plichten van burgers

### Situering:

De overheid beslist zelf welke taken ze op zich neemt en welke taken ze niet als een overheidstaak beschouwt. In de ons omringende landen zijn op dat vlak belangrijke ontwikkelingen merkbaar. Zo hebben Nederland en het Verenigd Koninkrijk de laatste jaren ervaring opgedaan met het concept van 'het recht om uit te dagen'. Belanghebbenden kunnen door middel van dat recht aangeven dat ze bepaalde bestaande taken van de overheid willen overnemen. Uiteraard moet daarover overlegd worden en moeten de belanghebbenden argumenten aanvoeren vóór de overheid kan overwegen om die taken uit handen te geven. Het is belangrijk dat belanghebbenden zo veel mogelijk draagvlak creëren voor die uitdaging zodat het een collectieve uitdaging wordt.

### Concreet voorstel:

Het voorstel bestaat erin te onderzoeken of en binnen welk kader **'het recht om uit te dagen' ook toegepast kan worden in Vlaanderen**. Een ander voorbeeld zijn de lokale initiatieven m.b.t. **burgerbegrotingen**. Ook daar kan in Vlaanderen mee geëxperimenteerd worden. We bekijken het kader waarin het recht om uit te dagen mogelijk gemaakt zou kunnen worden, met bijzondere aandacht voor het vrijwaren van het algemeen belang. We durven te experimenteren met deze praktijk en we **evalueren** stelselmatig voor we deze praktijk grootschaliger uitbouwen.

### Beoogd resultaat:

vernieuwende samenwerkingsvormen op poten zetten om te komen tot een meer faciliterende overheid, met meer inspraak, participatie en zelfredzaamheid

### Kosten:

inzet van vte voor onderzoek, experimenten, evaluatie van initiatieven rond het recht om uit te dagen

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- open overheid in Nederland: <http://open-overheid.nl/wp-content/uploads/2016/05/Tip-Top-10-Right-to-Challenge-versie-22-april.pdf>
- right to challenge in Nederland: <http://www.righttochallenge.nl/>
- burgerbegroting wereldwijd: <https://www.antwerpen.be/nl/overzicht/burgerbegroting-district-antwerpen/wat-is-de-burgerbegroting/burgerbegroting-wereldwijd>

# INNOVATIEVE OVERHEID

Een innovatieve overheid is in de eerste plaats zelf innovatief. Dat wil zeggen dat ze in haar beleid en in haar werking zelf probeert vernieuwend te zijn door er voldoende tijd en middelen aan te spenderen. Een overheid houdt daarbij op elk moment het langetermijnperspectief voor ogen. In elk beleidsveld van de overheid wordt daarom gestuurd op transitie- en innovatieprocessen, en nieuwe methoden om tot een duurzamer beleid te komen.

Tegelijkertijd wordt innovatie in de samenleving explicieter ondersteund door de overheid. De overheid springt daarvoor spaarzaam om met haar regelgeving en het detailniveau ervan, ze voorziet in regelluwe zones of zelfs in een recht om uit te dagen. Burgers, bedrijven en ondernemingen die willen innoveren, mogen niet gehinderd worden door de overheid.



## Voorstel 15: Stimuleren van innovatie door regelluwe zones te creëren, te werken met experimentwetgeving en het recht om de overheid uit te dagen mogelijk te maken

### Situering:

Innovatie en regelgeving staan meestal op gespannen voet. Regelgeving is immers definitief en de toepassing ervan is niet flexibel. Regelgeving legt vaak heel gedetailleerde en technische normen op die geen ruimte laten voor innovatieve concepten. Er zijn echter mogelijke oplossingen in de vorm van regelluwe zones, experimentwetgeving en het recht om de overheid uit te dagen. De Vlaamse overheid wil naast haar huidige initiatieven inzake vermindering van regeldruk, meer inzetten op innovatiestimulerend beleid en innovatievriendelijke regelgeving.

### Concreet voorstel:

We stellen voor om de **praktijk van regelluwe zones** en experimentwetgeving bij de overheid te verspreiden en te stimuleren. Regelluwe zones zijn proeftuinen waarbij een belemmerende regeling voor een bepaalde tijd buiten toepassing wordt gesteld voor een specifiek probleem of een specifieke doelgroep. **Experimentwetgeving** is een regeling die, op initiatief van de overheid, van toepassing is voor een beperkte periode (met 'sunset clause' en/of evaluatiebepaling) waarna wordt nagegaan of die nieuwe regeling effectief is. Het **recht om uit te dagen** houdt in dat een initiatiefnemer zelf bij de overheid kan aankloppen en kan vragen **om vrijgesteld te worden van specifieke regelgeving**. Dat is alleen mogelijk als de belanghebbende kan aantonen dat men het doel van de regelgeving op dezelfde wijze kan bereiken, maar niet volgens alle gedetailleerde voorwaarden. Die praktijken kunnen eerst op kleine schaal **getest** worden. Bij succes kunnen ze ruimer worden toegepast.

### Beoogd resultaat:

stimuleren van innovatie door regelluwe zones, experimentwetgeving en het recht om als overheid te worden uitgedaagd met betrekking tot de bestaande regelgeving

### Kosten:

inzet van vte voor het stimuleren en opvolgen van de praktijk van regelluwe zones, experimentwetgeving en het recht om als overheid te worden uitgedaagd met betrekking tot de bestaande regelgeving

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaams Parlement
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- Visienota 2050: [http://www.vlaanderen.be/int/europese-unie/sites/iv.devlh.vlaanderen.be.int/europese-unie/files/documenten/20150923\\_visie\\_2050.pdf](http://www.vlaanderen.be/int/europese-unie/sites/iv.devlh.vlaanderen.be.int/europese-unie/files/documenten/20150923_visie_2050.pdf)
- SERV-platformtekst Vlaanderen 2030: Een uitgestoken hand: [http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV\\_20160208\\_platformtekst2030\\_DOC.pdf](http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_20160208_platformtekst2030_DOC.pdf)
- ontwerprapport SERV rond experimentwetgeving en regelluwe zones: <http://www.serv.be/serv/page/ontwerprapport-experimentwetgeving-en-regelluwe-zones>
- Europese Commissie: Innovation deals for a circular economy: <https://ec.europa.eu/research/innovation-deals/index.cfm?pg=home>

## Voorstel 16: Bij de overheid innovatie en transitie stimuleren door innovatiemiddelen beter in te zetten

### Situering:

Ook de overheid zelf moet inzetten op innovatie, zowel in beleid als in haar interne werking. Het is zinvol om een substantieel deel van het overheidsbudget te investeren in vernieuwende ideeën die op termijn mogelijk zelfs een besparing kunnen opleveren. De personeelsleden van de Vlaamse overheid kunnen nog meer worden uitgedaagd om te vernieuwen met het oog op optimalisatie van het beleid, van de dienstverlening of van de interne werking. Daarnaast kunnen we als overheid nog sterker inzetten op het innovatie- en transitiedenken. Een eerste belangrijke aanzet daarvoor is alvast gegeven met de Visienota 2050.

### Concreet voorstel:

Het voorstel bestaat erin de **innovatie- en transitiebudgetten van de entiteiten te verhogen**. Daarnaast trekken we budgetten uit voor de ontwikkeling en verspreiding van innovatie door **innovation talks, bootcamps en innovation labs**. We experimenteren met **groepsbudgetten** voor innovatie en transitie. Die initiatieven worden altijd vertaald in concreet beleid en worden daarop geëvalueerd.

### Beoogd resultaat:

een duurzaam en innovatief beleid voor maatschappelijke problemen

### Kosten:

- inzet van vte
- inzet van financiële middelen

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- Visienota 2050: [http://www.vlaanderen.be/int/europese-unie/sites/iv.devlh.vlaanderen.be.int.europese-unie/files/documenten/20150923\\_visie\\_2050.pdf](http://www.vlaanderen.be/int/europese-unie/sites/iv.devlh.vlaanderen.be.int.europese-unie/files/documenten/20150923_visie_2050.pdf)
- SERV-platformtekst Vlaanderen 2030 Een uitgestoken hand: [http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV\\_20160208\\_platformtekst2030\\_DOC.pdf](http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_20160208_platformtekst2030_DOC.pdf)
- Vlaanderen in transitie. Prioriteiten voor wetenschap, technologie en innovatie op weg naar 2025: <https://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/vlaanderen-in-transitie>
- Benedict Wauters en Louis Vervloet in het Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement: [http://www.vtom.be/pdf\\_file/dieKeure\\_minisquare\\_PDF\\_bestanden/VTOM\\_2015\\_4-C.pdf](http://www.vtom.be/pdf_file/dieKeure_minisquare_PDF_bestanden/VTOM_2015_4-C.pdf)
- Overheid 4.0: [https://sites.google.com/a/vdab.be/vit\\_bootcamp/overheid-4-0---wordt-rainmaker](https://sites.google.com/a/vdab.be/vit_bootcamp/overheid-4-0---wordt-rainmaker)
- innovatie in de publieke sector: [https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/public-sector\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/public-sector_en)

### **PRINCIPE 3:**

**ALS DE VLAAMSE OVERHEID MAATREGELLEN UITWERKT, LUISTERT ZE NAAR IEDEREEN DIE DAAR BELANG BIJ HEEFT: ADVIESRADEN, ORGANISATIES, MAAR OOK INDIVIDUELE BURGERS.**

## **GEDRAGEN OVERHEID**

Betrokkenheid toelaten in een vroeg stadium bij beleidsverandering door bijvoorbeeld inspraak in of deelname aan het beleidsproces te organiseren, legt de basis voor een ruimer draagvlak voor de verandering of nieuwe maatregelen. Inspraak in het beleidsproces zorgt bovendien voor een grotere legitimering van overheidsbeleid.

Participatie vergt echter maatwerk, een reëel politiek engagement en een afsprakenkader, waarbij in de verschillende beleidsdomeinen en voor de verschillende beleidsvraagstukken duidelijkheid wordt verschaft over het tijdstip, de rol en de plaats van de verschillende participatiemogelijkheden in de verschillende fasen van het beleidsproces.

Verschillende betrokkenen wijzen erop dat goede participatie niet alleen een praktische zaak is, maar ook cultureel gebonden is. Daarnaast is er een andere beleids- en bestuurscultuur nodig om de effectiviteit en efficiëntie van advies- en consultatieprocessen te verbeteren en formalisme te vermijden. Traditionele werkwijzen, zoals raadpleging van adviesraden en openbare onderzoeken, worden steeds vaker aangevuld met of soms vervangen door brede bevestigingen, burgerpanels, focusgroepen, consensusconferenties enzovoort. Consultaties verlopen ook steeds meer via interactieve webapplicaties, sociale media en andere elektronische technologieën (internetconsultatie, elektronische discussiefora, e-panels, e-surveys enzovoort).

## Voorstel 17: De beleidsvoering altijd principieel interactief doen met stakeholders en belanghebbenden, met aandacht voor betere informatie, communicatie, transparantie en feedback

### Situering:

Belanghebbenden zoals burgers hebben steeds meer beleidsrelevante kennis, zijn steeds mondiger en beter opgeleid en bekijken de overheid in bepaalde opzichten kritischer. Ze willen hun kijk op maatschappelijke problemen en de mogelijke oplossingen in het maatschappelijk debat brengen. Ze verwachten dat de overheid transparant is over wat ze doet en er verantwoording over aflegt. Ze verwachten een regelgeving en communicatie die klantvriendelijk is, en een overheid die extern georiënteerd is en ten dienste staat van de samenleving. Ze willen échte inspraak en betrokkenheid en ze willen geen onnodige bureaucratie en administratieve lasten ondervinden. De Vlaamse overheid wil haar inspanningen op het vlak van interactieve beleidsvoering nog versterken.

### Concreet voorstel:

Het voorstel is om **in alle fases van het beleidsproces** (agendavorming, beleidsvoorbereiding, besluitvorming, beleidsuitvoering, beleidsevaluatie) **interactief te zijn** op de geschikte momenten via maatwerk, met vormen van betrokkenheid die zijn afgestemd op de behoeften van de belanghebbenden. Daarvoor moet **intensiever geïnformeerd en gecommuniceerd worden**, zodat de interactie kwaliteitsvol kan verlopen. Volledige openheid over effectanalyses, conceptnota's, groen- en witboeken, consultatieverslagen enzovoort is daarbij cruciaal. Tot slot kunnen we het **recht op consultatie voor burgers, bedrijven en verenigingen of de plicht voor de Vlaamse Regering tot consultatie inschrijven in het nieuwe Vlaams Bestuursdecreet**.

### Beoogd resultaat:

versterking van de effectiviteit, efficiëntie en de legitimiteit van het beleid

### Kosten:

- vte voor interactieve beleidsvoering
- financiële middelen voor intensievere informatie, communicatie en consultatie

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaams Parlement
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen
- adviesraden

### Achtergrondliteratuur:

- openbaarmaking van regeringsbeslissingen: <http://www.vlaanderen.be/nl/vlaamse-regering/beslissingenvlaamseregering>
- SBOV-onderzoek Interactief beleid van de Vlaamse overheid: optimalisering van participatie aan verschillende types van interactief beleid: <http://steunpuntbov.be/ned/onderzoek/pr42.htm>
  - Het nieuwe strategische adviesstelsel in Vlaanderen: Een verbeteringsgerichte procesanalyse (2009)



## Voorstel 18: Maximaal inzetten op digitale en open consultaties

### Situering:

De laatste jaren wordt sporadisch gewerkt met rechtstreekse inbreng en betrokkenheid van individuele burgers. Burgers krijgen dan toegang tot de besluitvorming, liefst zo rechtstreeks mogelijk, waarbij de nadruk ofwel op directe democratie (zoals referenda of volksraadplegingen) ligt, ofwel op de toegang tot het debat (de zogenaamde participatieve democratie), ofwel op de kwaliteit van de dialoog en op intensieve interactie (de zogenaamde deliberatieve democratie). De burger, die steeds mondiger wordt, wil echter nog meer en op een gelijkwaardige manier betrokken worden bij de beleidsvorming. De Vlaamse overheid heeft daar aandacht voor en wil haar huidige initiatieven daarrond versterken.

### Concreet voorstel:

We investeren daarom zowel bij de belanghebbenden als bij de overheid in **capaciteitsopbouw** om volwaardig en geloofwaardig te kunnen participeren aan consultaties en overleg. We gaan voor de **maximale inzet van digitale en open consultaties** om de kansen op gelijke toegang tot het beleid te vergroten. We zorgen voor voorspelbaarheid door **consultaties zorgvuldig te plannen via roadmaps en we ontsluiten alle consultaties op één digitaal publiek platform**. Daarbij wordt aandacht besteed aan het **maximaal betrekken van iedereen**, ook degenen die minder gemakkelijk spontaan reageren op open consultaties.

### Beoogd resultaat:

zo breed, transparant en toegankelijk mogelijk consulteren over beleidsissues, zodat alle belangen aan bod kunnen komen

### Kosten:

- vte voor kennisopbouw, planning, opmaak, digitale ontsluiting, verwerking van consultaties.
- financiële middelen voor de opmaak en digitale ontsluiting van consultaties.

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaams Parlement
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- Vlaamse consultatiecode:  
[https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/Consultatiecode\\_LR.pdf](https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/Consultatiecode_LR.pdf)
- webluik consultatie Vlaamse overheid: <https://overheid.vlaanderen.be/consultatie>
- consultaties over wetgeving in Nederland: <https://www.internetconsultatie.nl/>
- publieke consultaties in Europa: [http://ec.europa.eu/yourvoice/consultations/index\\_nl.htm](http://ec.europa.eu/yourvoice/consultations/index_nl.htm)



Voorstel 19: De rol van de strategische adviesraden herijken, waarbij een keuze gemaakt moet worden tussen enerzijds flexibele, maar centrale strategische adviesorganen in de beleidsvoering die mee zorgen voor het binnenbrengen en organiseren van advies en overleg, en anderzijds permanente strategische adviesorganen die de minister over strategische hoofdlijnen adviseren

### Situering:

Strategische adviesraden worden vandaag ingezet als instrument om de formele consultatie van belanghebbenden te verankeren. Ze zorgen voor een structurele en gestructureerde betrokkenheid van voornamelijk representatieve middenveldorganisaties in diverse fasen van de beleidscyclus, ondersteund door een reeks wettelijke waarborgen, onder andere op het vlak van onafhankelijkheid, samenstelling, ondersteuning, rechten en bevoegdheden. Na de eerder genomen beslissingen rond de organisatorische hervorming van de strategische adviesraden, is het nu belangrijk om de rolinvulling van deze adviesraden te verduidelijken.

### Concreet voorstel:

Een mogelijke ontwikkeling bestaat erin **strategische adviesraden te hervormen tot meer flexibele netwerkorganisaties** (kleine vaste kern, aangevuld met flexibele pool op basis van onderwerp) en hen zo meer in te schakelen als centraal orgaan in de beleidsvorming en de organisatie van advies en overleg. Een andere richting bestaat erin strategische adviesraden **alleen op strategisch niveau** te laten meedenken of voordragen, en hen zo vooral agendabepalend te laten werken. We nemen in dat geval afstand van de verplichte adviesvragen, maar de strategische adviesraden maken jaarlijks een adviesagenda op in overleg met de Vlaamse Regering en de vakministers, waarin afspraken worden opgenomen over thema's, vraagverduidelijking, timing, afstemming enzovoort. Op die manier kunnen ze beter en tijdig hun inbreng doen.

### Beoogd resultaat:

transparantie, efficiëntie en effectiviteit in het advieslandschap verhogen

### Kosten:

- vte voor de herinrichting van strategische adviesraden
- financiële middelen voor de herinrichting en werking

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaamse administratie
- Vlaams Parlement
- adviesraden

### Achtergrondliteratuur:

- SBOV-onderzoek Naar een performante beleidsadvisering: Het nieuwe strategische adviesstelsel: een verbeteringsgerichte procesevaluatie: <http://steunpuntbov.be/ned/onderzoek/B200901.htm>



## Voorstel 20: De rol, de taakstelling en de samenstelling van alle permanente adviesstructuren regelmatig kritisch herbekijken

### Situering:

In Vlaanderen is het de gewoonte grote maatschappelijke groeperingen uitgebreid te consulteren. De nadruk lag en ligt nog altijd op het betrekken van georganiseerde burgers via erkende (middenveld)organisaties (als onderdeel van de representatieve democratie), niet alleen bij de besluitvorming, maar ook bij de uitvoering van het beleid op heel wat maatschappelijke terreinen (zoals opleiding, cultuur, welzijns- en gezondheidszorg). Er zijn heel veel van die structuren, en ze zijn zeer divers samengesteld. Bovendien heeft hun bijdrage aan het beleid niet altijd de gewenste impact.

### Concreet voorstel:

Het voorstel bestaat erin **het bestaan en de samenstelling van die permanente adviesstructuren regelmatig kritisch te herbekijken**. We zullen ons daarbij de volgende vragen stellen. Welke meerwaarde hebben ze? Zijn alle relevante belanghebbenden vertegenwoordigd? Is de verhouding tussen het aantal neutrale deskundigen en het aantal vertegenwoordigers van het middenveld en de anders- of niet-georganiseerde burger optimaal afgestemd op de behoeften van het beleid?

### Beoogd resultaat:

transparantie, effectiviteit en efficiëntie in het advieslandschap

### Kosten:

vte voor grondige evaluatie van permanente adviesstructuren en zo nodig reorganisatie

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaamse administratie
- Vlaams Parlement
- adviesraden

### Achtergrondliteratuur:

- SBOV-onderzoek Naar een performante beleidsadvisering:  
[http://steunpuntbov.be/ned/onderzoek/SBOVIII\\_B10\\_2013\\_KUL.htm](http://steunpuntbov.be/ned/onderzoek/SBOVIII_B10_2013_KUL.htm)
- gezamenlijk advies hervorming strategische adviesraden  
<http://www.serv.be/serv/publicatie/advies-hervorming-strategische-adviesraden-en-overlegfora>

## PRINCIPE 4:

DE DIENSTEN VAN DE VLAAMSE OVERHEID ZIJN EXCELLENT. IK KRIJG DUIDELIJKE INFORMATIE, IK KAN ALLES DIGITAAL AFHANDELEN, IK WORD GEHOLPEN ALS IK VRAGEN HEB, IK HOEF GEEN OVERBODIGE DOCUMENTEN TE GEVEN.

## DIENSTVERLENENDE OVERHEID

De Vlaamse overheid verzorgt binnen haar bevoegdheden een zeer uiteenlopende maatschappelijke dienstverlening. Voor verschillende producten en diensten doet ze een beroep op lokale overheden, andere organisaties en intermediaire actoren. In 2006 heeft de Vlaamse overheid voor haar eigen dienstverlening twaalf dienstverleningsprincipes vastgelegd in een Vlaams dienstverleningscharter.<sup>1</sup>

Dienstverleningscharter 2006:

### Vóór de dienstverlening

#### Een moderne overheid is georganiseerd vanuit het klantenperspectief.

- 1 De klanten krijgen **correcte en duidelijke informatie** over haar diensten. Zij kunnen de informatie over de diensten van de Vlaamse overheid gemakkelijk vinden.
- 2 De Vlaamse overheid garandeert een **vlotte bereikbaarheid en toegankelijkheid**, op de dienst zelf, telefonisch, schriftelijk en via het internet. De uren waarop de diensten bereikbaar zijn, zijn voldoende ruim en flexibel.
- 3 Vragen, suggesties of klachten die niet juist geadresseerd zijn, worden binnen een redelijke termijn doorgestuurd naar de juiste dienst. De klant wordt van die doorzending op de hoogte gebracht.
- 4 De overheidsdiensten stellen de **behoeften van de klanten centraal** in de organisatie van de dienstverlening. Van de klanten wordt daarbij openheid, vlotte medewerking en een correcte naleving van de afspraken verwacht.

<sup>1</sup> <https://overheid.vlaanderen.be/sites/bz.vlaanderen.be/files/Vlaamse%20dienstverleningscharter.pdf>

## Tijdens de dienstverlening

**Een moderne overheid biedt een klantgerichte en correcte dienstverlening aan.**

- 5 In hun contacten met de klant stellen de ambtenaren zich **klant- en oplossingsgericht** op.
- 6 Vragen van klanten worden steeds **correct en binnen een redelijke termijn** beantwoord. Wanneer een vraag niet meteen kan worden beantwoord, krijgt de klant een ontvangstmelding.
- 7 **Administratieve lasten worden zoveel mogelijk beperkt** door een correcte overdracht van gegevens tussen verschillende diensten.
- 8 Dossiers worden steeds correct en binnen een redelijke termijn afgehandeld. **Beslissingen worden helder en correct gemotiveerd.**
- 9 In schriftelijke en elektronische correspondentie en bij telefoongesprekken wordt steeds de naam en functie van de ambtenaar vermeld met **contactgegevens** en indien mogelijk een rechtstreeks telefoonnummer en e-mailadres.
- 10 **Zoveel mogelijk diensten worden elektronisch aangeboden.** Tegelijkertijd moeten klanten over de mogelijkheid beschikken om op niet-elektronische wijze van de diensten gebruik te maken, tenzij dat door de aard van de dienstverlening onnodig of onwenselijk is.

## Na de dienstverlening

**Een moderne overheid houdt met klachtenmanagement en kwaliteitsbewaking de vinger aan de pols.**

- 11 Klanten hebben het **recht om een klacht in te dienen** wanneer ze niet tevreden zijn over de dienstverlening. Bij de beslissingen en de correspondentie waar dat toepasselijk is, wordt duidelijk de mogelijkheid tot het indienen van een klacht vermeld. Die klachten worden behandeld volgens vastgelegde regels. Als de klanten niet tevreden zijn over de afhandeling van de klacht, kunnen zij zich wenden tot de Vlaamse Ombudsdienst.
- 12 De Vlaamse overheid **bewaakt de kwaliteit van de dienstverlening en volgt de klantentevredenheid systematisch op.** Op basis van gegevens over de verwachtingen en de tevredenheid van gebruikers, stellen de verschillende overheidsdiensten zelf operationele dienstverleningscharters op.

## Voorstel 21: Inzetten op duidelijke en ambitieuze dienstverleningsengagements die de belanghebbenden en de dienstverleners kennen en toepassen

### Situering:

De Vlaamse overheid wil met het bestaande dienstverleningscharter de klanten van de Vlaamse overheid duidelijk maken waar ze als gebruiker van overheidsdiensten recht op hebben. Het charter is binnen en buiten de Vlaamse overheid echter te weinig bekend. Verschillende principes uit het charter zijn nog altijd actueel en kunnen versterkt worden. Daarnaast zijn er sinds 2006 nieuwe ontwikkelingen die een uitbreiding met nieuwe principes noodzakelijk maken. Nieuwe dienstverleningsprincipes waar vandaag behoefte aan is, zijn onder meer de mogelijkheid van bemiddeling bij conflicten en het wijzen van de klant op alle verplichtingen die men moet vervullen.

### Concreet voorstel:

Het voorstel bestaat erin de **dienstverleningsprincipes te herbekijken, ze aan te vullen met nieuwe ambitieuze principes** en erover in debat te gaan met de partners van de Vlaamse overheid die de dienstverlening aanbieden:

- gebruikers actief betrekken bij de **vormgeving** van nieuwe dienstverlening en de **evaluatie** van bestaande dienstverlening;
- gebruikers duidelijke 'heldere' **informatie** verstrekken over de impact van nieuwe dienstverlening, de verplichtingen die de nieuwe dienstverlening meebrengt en de datum waarop de nieuwe dienstverlening van start gaat;
- gebruikers voldoende **tijd** geven om zich aan te passen aan de nieuwe dienstverlening;
- nieuwe diensten ook **digitaal** aanbieden zodat ze altijd bereikbaar zijn; gebruikers het recht geven om de interactie met de Vlaamse overheid digitaal af te handelen;
- de communicatie over de dienstverlening en de fysieke en digitale dienstverlening zelf voor iedereen **'toegankelijk'** maken; gebruikers het recht geven om via een fysiek loket **begeleid** te worden bij digitale dienstverlening;
- aanvragen, meldingen of klachten die niet juist geadresseerd zijn, binnen een redelijke termijn **doorsturen** naar de juiste overheidsdienst;
- gebruikers actief informeren over de andere verplichtingen die ze moeten vervullen bij **andere** overheidsdiensten;
- **administratieve overlast beperken**: gebruikers maximaal één exemplaar van dossierstukken laten bezorgen; dossierstukken die publiek beschikbaar zijn, niet meer opvragen; zo veel mogelijk toelaten dat informatie ter inzage van de overheid wordt gehouden; financiële rapporteringen zo veel mogelijk laten aansluiten bij de rechtsvorm van de aanvrager;
- gebruikers bij elke klacht aanbieden om tot een oplossing te proberen te komen via **bemiddeling**;
- in de mogelijkheid voorzien om een **melding** te doen over gebrekkige dienstverlening en over de **naleving** van regelgeving waarvoor de Vlaamse overheid bevoegd is, maar niet noodzakelijk zelf mee belast is;
- gebruikers **intensieve begeleiding** aanbieden bij complexe afstemmingsproblemen binnen en tussen overheden.

**Het voorstel bestaat er tot slot ook in om die principes niet alleen aan te vullen, maar ze ook meer bekend te maken, decretaal te verankeren waar nodig en de implementatie ervan bij de Vlaamse overheid op te volgen.**

**Beoogd resultaat:**

invoering en monitoring van dienstverleningsstandaarden over de hele Vlaamse overheid

**Kosten:**

- vte voor de ontwikkeling van nieuwe standaarden en monitoring
- financiële middelen voor nieuwe standaarden en monitoring

**Directe betrokkenen:**

- Vlaamse Regering
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen

**Achtergrondliteratuur:**

- Vlaams dienstverleningscharter van 2006:  
<https://overheid.vlaanderen.be/sites/bz.vlaanderen.be/files/Vlaamse%20dienstverleningscharter.pdf>
- SBOV-onderzoek: Gebruikershandvesten en charters in internationaal perspectief: Aanbevelingen voor een Vlaams dienstverleningscharter:  
<http://steunpuntbov.be/ned/publicaties/detail/sn170503.htm>
- Tevredenheidsbarometer Vlaamse overheid:  
<https://overheid.vlaanderen.be/bedrijfsinformatie/tevredenheidsbarometer>

**PRINCIPE 5:  
DE VLAAMSE OVERHEID WERKT GOED SAMEN MET DE LOKALE  
BESTUREN, DE ANDERE DEELSTATEN, DE FEDERALE OVERHEID EN  
DE EUROPESE UNIE.**

## **GEÏNTEGREERDE OVERHEID**

De bevoegdheden van de verschillende overheden zijn in beweging. Niet alleen vragen overheden zich af of ze bepaalde taken nog moeten vervullen, er wordt ook tussen de bestuursniveaus geschoven met bevoegdheden. De meest opvallende en recente oefeningen op dat vlak zijn de zesde staatshervorming en de afslanking van de provincies, maar uiteraard ook de steeds grotere impact van de EU op het Vlaamse beleid. Tot slot zijn er steeds meer internationale normen waar Vlaanderen zich aan moet houden.

Burgers, ondernemers, verenigingen en andere belanghebbenden hebben geen boodschap aan de complexe institutionele architectuur in dit land en willen vooral een geïntegreerde aanpak, waarbij de overheid minstens in de frontoffice als één overheid naar voren komt en onderling afstemt. Een meer verregaande samenwerking tussen alle overheidsbesturen is aan de orde.



Voorstel 22: De bovenstaande 21 voorstellen telkens bekijken met een interbestuurlijke bril: de lokale besturen, de federale overheid, de andere gemeenschappen en gewesten en, als dat relevant is, de Europese Unie

### **Situering:**

De bovenstaande voorstellen zijn in grote mate van toepassing op de andere overheden die in onze samenleving actief zijn.

### **Concreet voorstel:**

**We gaan het engagement aan om de 21 zonet geponeerde voorstellen zoveel mogelijk interbestuurlijk aan te pakken en de andere overheden daar in dialoog bij te betrekken.** De nieuwe overheid die we met de voorstellen beogen, is meer dan een nieuwe Vlaamse overheid, het is een nieuwe visie op de werking van de totale overheid.

### **Beoogd resultaat:**

de nieuwe overheid niet beperken tot de Vlaamse overheid, maar ook de andere overheden ervan overtuigen mee te stappen in dit verhaal

### **Kosten:**

vte voor afstemming van de voorstellen met andere overheidsniveaus

### **Directe betrokkenen:**

- Vlaamse Regering
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen
- VVSG en VVP
- lokale besturen, gemeenschappen en gewesten, federale overheid, EU, supranationale instellingen

### **Achtergrondliteratuur:**

- interbestuurlijke producten- en dienstencatalogus: <https://overheid.vlaanderen.be/nieuws/interbestuurlijke-producten-en-dienstencatalogus-gelanceerd>
- SBOV-onderzoek Optimalisering van management van interbestuurlijke informatieprocessen in Vlaanderen: [http://steunpuntbov.be/ned/onderzoek/SBOVIII.P2\\_KUL.htm](http://steunpuntbov.be/ned/onderzoek/SBOVIII.P2_KUL.htm)
- eindrapport Administratieve interacties tussen de Vlaamse overheid en gemeentebesturen van op de werkvloer bekeken: [https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/Eindrapport%20administratieve%20interacties\\_definitieve%20versie.pdf](https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/Eindrapport%20administratieve%20interacties_definitieve%20versie.pdf)
- bijdrage Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen aan het regeerprogramma van de aantredende Vlaamse Regering: <http://steunpuntbov.be/ned/studiedag/pdf/SBOVbijdrageVR.pdf>

## Voorstel 23: Een jaarlijks interbestuurlijk werkprogramma opstellen en uitvoeren

### Situering:

De steeds complexer wordende bevoegdheidsverdeling over de verschillende bestuurslagen (lokale besturen, gemeenschappen en gewesten, federale overheid, Europese Unie) zorgt ervoor dat het belangrijker dan ooit is om samen te werken en structureel met al die verschillende overheden in overleg te treden. De Vlaamse overheid is immers maar een schakel in een veel groter speelveld van verschillende overheden. Het beleid van de EU, de federale overheid en de lokale besturen heeft een significante invloed op het beleid van de Vlaamse overheid. Heel wat van onze processen zijn bovendien interbestuurlijk. Er bestaan al heel wat politieke maar ook ambtelijke fora waarin de Vlaamse overheid de andere bestuurslagen ontmoet en ermee in overleg treedt. De transparantie en de effectiviteit van die interacties kunnen versterkt worden.

### Concreet voorstel:

Naast het bestaande interbestuurlijk ambtelijk overleg, onderzoeken we of er structurele en overkoepelende interbestuurlijke overlegmomenten komen tussen ambtelijke vertegenwoordigers van de lokale besturen, de Vlaamse overheid, de federale overheid en de Europese Unie. We versterken bovendien onze bilaterale ambtelijke contacten met de andere gemeenschappen en gewesten. In beide gevallen werken we samen een jaarlijks ambtelijk werkprogramma uit.

### Beoogd resultaat:

interbestuurlijke samenwerking met het oog op effectiviteit en efficiëntie

### Kosten:

- vte voor een inventaris van interbestuurlijke overlegfora
- vte voor de voorbereiding en opvolging van overlegmomenten
- vte voor de uitwerking van jaarlijkse werkprogramma's

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen
- VVSG en VVP
- lokale besturen
- gemeenschappen en gewesten, federale overheid, EU, supranationale instellingen

### Achtergrondliteratuur:

- MOVI colloquium: Geen Muren, Beter Besturen: <https://movivzw.be/colloquium/>
- themanummer Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement over samenwerking: [http://www.vtom.be/table\\_of\\_content.aspx?sy=2015&pn=4](http://www.vtom.be/table_of_content.aspx?sy=2015&pn=4)

## Voorstel 24: De toekenning van taken aan bestuursniveaus op basis van subsidiariteit en homogeniteit objectiveren

### Situering:

De Vlaamse Regering richtte bij haar aantreden een paritaire commissie decentralisatie op, die moest nagaan op welke terreinen de autonomie van de lokale besturen verhoogd kon worden. In haar eindverslag geeft de commissie aan welke concrete lokale bevoegdheden niet meer of minder door Vlaanderen moeten worden gestuurd. De kerntakenplannen, goedgekeurd in juli 2015, vermelden ook heel wat kernprocessen waarvan de Vlaamse overheid vindt dat het beter is dat de lokale besturen ze opnemen. De invoering ervan is volop aan de gang. De problematiek van subsidiariteit houdt ook verband met het lopende project van vrijwillige fusies van gemeenten en de bestuurskracht die daaraan gekoppeld is. Tot slot is het lopende project rond de reorganisatie van de provincies ook aan die thematiek verbonden. De bovenstaande oefeningen zijn heel waardevol en verdienen onze verdere aandacht. In het kader van een duidelijke, wendbare, nabije en effectieve overheid zouden we echter nog enkele stappen verder kunnen gaan in de frequentie en de objectivering van dergelijke oefeningen.

Dezelfde objectivering is nodig voor de homogenisering van bevoegdheden. Bij de Vlaamse overheid wordt nu al proactief omgegaan met de problematiek van homogeniteit met betrekking tot de bevoegdheden. De fiches staatshervorming die de Vlaamse overheid heeft opgemaakt in de aanloop naar de zesde staatshervorming, vormen daar een bewijs van. Die fiches beschreven voor elke betrokken bevoegdheid de mogelijkheden om bevoegdheden verder te homogeniseren en ze werden gebruikt als een van de basiselementen voor de politieke onderhandeling. De praktijk van de technische fiches met het oog op homogenisering van bevoegdheden heeft haar waarde bewezen en verdient te worden geïnstitutionaliseerd.

### Concreet voorstel:

Het voorstel bestaat erin een **subsidiariteits- en homogeniteitsafwegingskader** te ontwikkelen dat kan worden gebruikt bij de toekomstige verdeling van de bevoegdheden tussen de Vlaamse overheid en de lokale besturen. Dat afwegingskader kan als leidraad dienen voor bevoegdheidsverdelingsvraagstukken. Aan het einde van elke regeerperiode worden de bevoegdheden van de lokale besturen en de Vlaamse overheid opgelijst, wordt het ontwikkelde subsidiariteits- en homogeniteitsafwegingskader toegepast en worden vervolgens de nodige aanpassingsvoorstellen gedaan. Die kunnen dan worden meegenomen in het regeerakkoord. Bij nieuw ontwikkelde taken en bij bevoegdheden die overkomen vanuit de federale staatshervormingen, moet telkens expliciet worden geargumenteed waarom de Vlaamse overheid het meest geschikte bevoegdheidsniveau is om die taken uit te voeren en hoe die taken bijdragen tot de homogenisering van de bevoegdheden binnen de hele interbestuurlijke keten.

### Beoogd resultaat:

- objectivering van bevoegdheidsverdelingsdebat
- flexibilisering van de taakstelling van verschillende bestuurslagen

### Kosten:

inzet van vte voor ontwikkeling en toepassing van een afwegingskader

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaams Parlement
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen
- wetenschappelijke instellingen
- VVSG en VVP
- lokale besturen, gemeenschappen en gewesten, federale overheid, EU, supranationale instellingen

### Achtergrondliteratuur:

- fiches staatshervorming en groenboek zesde staatshervorming: <http://www.vlaanderen.be/nl/vlaamse-overheid/staatshervorming/staatshervorming>
- reorganisatie provincies: <http://lokaalbestuur.vlaanderen.be/strategische-projecten/afslanking-provincies>
- vrijwillige fusies gemeenten: <http://lokaalbestuur.vlaanderen.be/strategische-projecten/fusie>
- paritaire commissie decentralisatie: <http://lokaalbestuur.vlaanderen.be/strategische-projecten/decentralisatie>
- kerntakenplannen Vlaamse overheid: <https://overheid.vlaanderen.be/kerntakenplan>
- methodologie voor een kerntakendebat: <https://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/de-kerntaken-van-de-verschillende-overheden>

**PRINCIPE 6:**

**DE VLAAMSE OVERHEID ZIT NIET VASTGEROEST IN STRUCTUREN. ZE PAST ZICH VLOT AAN NIEUWE NODEN EN BEHOEFTE VAN DE SAMENLEVING AAN. DE VERSCHILLENDE DIENSTEN WERKEN GOED SAMEN. DE VLAAMSE OVERHEID IS ZUINIG EN EFFICIENT.**

**WENDBARE OVERHEID**

De overheid werkt in een snel veranderende omgeving en moet daar organisatorisch sneller op kunnen inspelen. Zo moet de Vlaamse overheid gemakkelijker kunnen loskomen van bestaande structuren die voor tal van redenen zijn opgericht, en gaan denken en handelen in termen van tijdelijke projecten en programma's. De complexiteit van hedendaagse beleidsvraagstukken vraagt dikwijls een entiteits- en beleidsdomeinoverschrijdende aanpak. Het is vandaag echter niet altijd eenvoudig om tijdelijk entiteits-, beleidsdomein- en bestuursniveauoverschrijdende projecten of programma's op poten te zetten met eigen financiële middelen, mobiele experts en een eigen aansturing.

We moeten vereenvoudigen. Het ontwerp en de uitvoering van onze grote kernprocessen, zoals inspectie en subsidie, zijn nog te weinig transparant, te log en te verscheiden. Maar ook onze ondersteunende taken, zoals ICT, zijn te weinig gestroomlijnd.

We moeten ons minder met onszelf bezighouden. We creëren zelf te veel interne administratieve rompslomp die vermijdbaar is. Die administratieve en tijdrovende handelingen moeten een significante meerwaarde bieden. Anders kunnen ze het best afgeschaft worden.

De goede samenwerking tussen administratie en politiek is cruciaal om onze maatschappelijke doelstellingen te behalen. Administratie en politiek moeten vertrouwen hebben in elkaar en in elkaars expertise.



## Voorstel 25: De werking van de Vlaamse overheid flexibiliseren en inzetten op flexibele programma- en projectwerking, met aparte middelen en mensen

### Situering:

Met Beter Bestuurlijk Beleid werd er een duidelijk model voor de Vlaamse overheid ingevoerd. Enkele belangrijke elementen uit dat model zijn: de indeling in dertien beleidsdomeinen, een scheiding tussen beleidsvoorbereiding (departementen) en beleidsuitvoering (agentschappen), een een-op-eenrelatie tussen minister en Vlaamse overheid. Na tien jaar zien we een ontwikkeling waarbij flexibel wordt omgesprongen met die principes. Het is niet wenselijk om weer een alomvattend model te gaan voorbereiden en in te voeren, maar wel om een nieuwe manier van werken mogelijk te maken binnen de bestaande structuren. Flexibele programma- en projectwerking is te verkiezen boven een dure en zware reorganisatie die verschillende jaren duurt.

### Concreet voorstel:

We investeren meer in de verdere professionalisering van onze **project- en programmawerking**. We gaan het engagement aan om beleidsdomeinoverschrijdende (horizontale en transversale) projecten en programma's structureel aan te pakken met een eigen flexibele structuur, eigen middelen en eigen personeel. We onderzoeken of het zinvol is om **tegen de volgende regeerperiode** een nieuw **overkoepelend maar flexibel organisatiemodel** uit te werken.

### Beoogd resultaat:

loskomen van de structuren en meer denken en handelen in termen van processen, projecten en dienstverlening

### Kosten:

- inzet van vte voor projecten en programma's
- Inzet van vte voor onderzoek naar toekomstig organisatiemodel

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaams Parlement
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- CEEO-advies rond bestuurlijke organisatie van januari 2014: [https://www.bestuurszaken.be/sites/default/files/CEEEO\\_Eindrapport\\_2014%20%282%29.pdf](https://www.bestuurszaken.be/sites/default/files/CEEEO_Eindrapport_2014%20%282%29.pdf)
- SBOV-advies rond bestuurlijke organisatie november 2013: <http://steunpuntbov.be/ned/studiedag/pdf/SBOVbijdrageVR.pdf>
- SERV-advies rond bestuurlijke organisatie januari 2014: [http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV\\_ADV\\_20140122\\_slagkrachtige\\_overheid\\_2%20%283%29.pdf](http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_ADV_20140122_slagkrachtige_overheid_2%20%283%29.pdf)
- Vlabest-advies rond bestuurlijke organisatie november 2013: <http://www.vlabest.be/advies/de-bestuurlijke-organisatie-van-de-vlaamse-administratie>
- SBOV III-project: governance van transversaal en horizontaal beleid in de Vlaamse overheid (2012-2015): [www.steunpuntbov.be/ned/onderzoek/SBOVIII\\_S1/KUL.htm](http://www.steunpuntbov.be/ned/onderzoek/SBOVIII_S1/KUL.htm)

## Voorstel 26: Inzetten op 'public service motivation' als waarde die ambtenaren halen uit hun bijdrage aan het algemeen belang

### Situering:

Uit onderzoek blijkt dat medewerkers en managers in de publieke sector – meer dan in de privésector – hun arbeidsmotivatie halen uit het verlangen om anderen te helpen en zich in te zetten voor het algemeen belang en zo een zinvolle bijdrage te leveren aan de samenleving. In de literatuur wordt dat 'public service motivation' genoemd. Als de overheidsprofessional een 'match' tussen zijn wens (een hart voor de publieke zaak) en de werkelijkheid (werk waar publieke waarden vooropstaan) ervaart, resulteert dat in een grotere tevredenheid en motivatie en betere prestaties. Cijfers uit de personeelspeiling tonen aan dat het relatief goed zit met de 'public service motivation' van Vlaamse ambtenaren, maar dat er nog ruimte voor verbetering is.

### Concreet voorstel:

Het voorstel is **'public service motivation' te vertalen naar de waarden van de Vlaamse overheid: wendbaarheid, daadkracht, openheid en vertrouwen**. Die waarden moeten in de praktijk worden omgezet in combinatie met overkoepelende principes, zoals integriteit en diversiteit. We streven naar trotse ambtenaren die gemotiveerd worden door de maatschappelijke meerwaarde van hun job. We starten een **positieve interne en externe campagne** rond het engagement van de vele duizenden ambtenaren die vanuit een grote maatschappelijke betrokkenheid dagelijks het verschil willen maken. Elke entiteit wordt gevraagd de **waarden als afwegingskader te gebruiken voor de structuren, systemen, processen en personeelsleden, en acties te ondernemen in het kader van de waarden**. We gaan resoluut voor een **waardegedreven organisatie**.

### Beoogd resultaat:

- medewerkers motiveren om zich te blijven inzetten voor de samenleving
- de maatschappij informeren over het engagement dat ambtenaren aangaan
- de organisatie waardegedreven maken

### Kosten:

- inzet van vte voor de vertaling van 'public service motivation' binnen de waarden van de Vlaamse overheid
- inzet van vte voor de ontwikkeling en toepassing van een waardeafwegingskader
- inzet van financiële middelen voor positieve campagne

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- waarden Vlaamse overheid: <https://overheid.vlaanderen.be/waarden-vlaamse-overheid>
- personeelspeiling Vlaamse overheid 2014: <https://overheid.vlaanderen.be/personeelspeiling-2014>
- personeelspeiling Vlaamse overheid 2016: <https://overheid.vlaanderen.be/personeelspeiling-2016>

## Voorstel 27: Inzetten op nieuwe vormen van leiderschap bij de Vlaamse overheid

### Situering:

De Vlaamse Regering heeft op 30 januari 2015 de taken van het voorzitterscollege goedgekeurd. Die taken zijn: brugfunctie met het politieke niveau, uittekenen van generieke organisatorische aangelegenheden, inhoudelijke beleidsafstemming en beleidscoördinatie, spreekbuis voor de administratie en netwerking. Het voorzitterscollege zet in op die werkassen, maar zoekt tegelijk naar manieren om voor elk van die taken het noodzakelijke verschil te kunnen maken. We moeten verder ook inzetten op de ontwikkeling van onze managementgroep vanuit het idee van netwerkleiderschap. Hiërarchisch leiderschap biedt immers niet langer een antwoord.

### Concreet voorstel:

We stellen voor de werking van het **voorzitterscollege flexibeler te organiseren** volgens drie grote clusters: visievorming en beleidsdomeinoverschrijdende strategische vragen, intern gerichte strategische aangelegenheden met betrekking tot de organisatie en de werking van de Vlaamse overheid, en kennisdeling. Het takenpakket van het voorzitterscollege wordt herbekeken om op ambtelijk niveau het **groepsbestuur** van de Vlaamse overheid te kunnen opnemen.

We **investeren** daarnaast **in onze managementgroep**. We stimuleren leidinggevenden en personeelsleden met leiderschapspotentieel om in te zetten op **netwerkleiderschap** en over de grenzen van entiteiten samen te werken in gezamenlijke projecten, trajecten enzovoort, om de resultaatgerichtheid te vergroten.

### Beoogd resultaat:

- efficiënte en effectieve sturing van de organisatie met het oog op het bereiken van de maatschappelijke doelstellingen

### Kosten:

- inzet van vte voor de heroriëntering van het voorzitterscollege
- inzet van vte voor de professionalisering van de managementgroep
- inzet van vte voor invoering van netwerkleiderschap

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- voorzitterscollege: <https://overheid.vlaanderen.be/formele-overlegfora-vlaamse-overheid>
- Vlabest-advies rond bestuurlijke organisatie november 2013: <http://www.vlabest.be/advies/de-bestuurlijke-organisatie-van-de-vlaamse-administratie>



## Voorstel 28: De samenwerking tussen de politiek en de administratie versterken

### Situering:

Het huidige charter over de politiek-ambtelijke samenwerking dateert van 2009. Dat charter wil de slagkracht van het overheidsapparaat versterken door wederzijdse afspraken over verantwoordelijkheden en onderlinge samenwerking. Op het vlak van de politiek-ambtelijke verhoudingen poneerden de kabinetten en de administratie tal van werkpunten naar aanleiding van de laatste evaluatie van dat charter, zoals meer wederzijds vertrouwen, meer structurele contacten en een betere samenwerking.

### Concreet voorstel:

Ons voorstel bestaat erin te focussen op een **doorgedreven samenwerking gebaseerd op vertrouwen en loyaliteit**, met de volgende onderdelen: structureel persoonlijk contact tussen minister en leidend ambtenaar bewerkstelligen, de praktijk van politiek-ambtelijke werkgroepen verder uitbouwen, meer systematische betrokkenheid van de administratie bij IKW's mogelijk maken, hybride functies creëren waar de twee werelden samenkomen, en een transparante en gemeenschappelijke planning opmaken. Het charter zelf wordt omgevormd tot een **transparant, flexibel 'governancekader' met gezamenlijke operationele engagementen**.

### Beoogd resultaat:

efficiënte en effectieve sturing van de organisatie met het oog op het bereiken van de maatschappelijke doelstellingen

### Kosten:

- inzet van vte voor structurele contacten, politiek-ambtelijke werkgroepen, betrokkenheid bij IKW's, hybride functies, gemeenschappelijke planning
- inzet van vte voor ontwerp van een flexibel 'governancekader'

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaams Parlement
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- Vlaamse Regering: <http://www.vlaanderen.be/nl/vlaamse-regering>
- Vlaams Parlement: <http://www.vlaanderen.be/nl/vlaams-parlement>
- Vlaamse administratie: <http://www.vlaanderen.be/nl/vlaamse-overheid>
- charter politiek-ambtelijke samenwerking: <https://overheid.vlaanderen.be/politiek-ambtelijke-samenwerking>
- Vlabest-advies rond bestuurlijke organisatie november 2013: <http://www.vlabest.be/advies/de-bestuurlijke-organisatie-van-de-vlaamse-administratie>

## Voorstel 29: Belangrijke kerntaken van de overheid bijvoorbeeld inspectie en subsidie, en ondersteunende taken bijvoorbeeld ICT, organisatorisch stroomlijnen met het oog op klantvriendelijkheid en efficiëntie

### Situering:

Heel wat entiteiten van de Vlaamse overheid werken aan vergelijkbare kernprocessen, zoals subsidies uitbetalen, erkenningen en vergunningen beoordelen, inspecties rapporteren. Er is een nog betere samenwerking tussen die entiteiten mogelijk over de vormgeving van deze processen. Daarnaast stellen we vast dat onze ondersteunende processen, bijvoorbeeld in het geval van ICT, nog te gefragmenteerd worden georganiseerd. De versterking van de huidige inspanningen bij de Vlaamse overheid voor de stroomlijning van deze kernprocessen en ondersteunende processen is dus aangewezen.

### Concreet voorstel:

Binnen onze **kernprocessen**, zoals inspectie en subsidie, **beter samenwerken en meer informatie uitwisselen**. Daarbij moet worden onderzocht in hoeverre **de front- en backoffice kunnen worden gestroomlijnd**. Ook de **stroomlijning van onder meer ICT** moet verder onderzocht worden. Dat kan bijvoorbeeld door fysieke datacenters te consolideren, generieke functionaliteiten eenmalig op te zetten en generieke ICT-bouwstenen centraal aan te bieden. Uiteraard moet het onderzoek rekening houden met de kosten en baten, zeker op het vlak van efficiëntie en effectiviteit.

### Beoogd resultaat:

efficiënte en effectieve inrichting van onze kern- en ondersteunende processen met het oog op het bereiken van de maatschappelijke doelstellingen

### Kosten:

- inzet van vte voor informatie-uitwisseling, onderzoek naar stroomlijning processen
- inzet van middelen voor informatie-uitwisseling, onderzoek en uitvoering stroomlijning.

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaams Parlement
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- Proceshuis Vlaamse overheid: <https://overheid.vlaanderen.be/proceshuis>
- SBOV-advies rond bestuurlijke organisatie november 2013: <http://steunpuntbov.be/ned/studiedag/pdf/SBOVbijdrageVR.pdf>
- Vlabest-advies rond bestuurlijke organisatie november 2013: <http://www.vlabest.be/advies/de-bestuurlijke-organisatie-van-de-vlaamse-administratie>

## Voorstel 30: De rapportering en rapporteringsverplichtingen bij de overheid optimaliseren

### Situering:

Entiteiten van de Vlaamse overheid worden geconfronteerd met heel wat verplichte en minder verplichte administratieve rapporteringslasten: ondernemingsplan, personeelsplan, informatiebeheersplan, welzijnsplan, hr-beleidsplan, diversiteitsplan, bedrijfscontinuïteitsplan, jaarverslagen, activiteitenverslagen enzovoort. Al die rapporteringslast zorgt ervoor dat de entiteiten zich minder kunnen bezighouden met wat ze moeten doen, namelijk hun kerntaken vervullen. Aan de andere kant dienen die documenten ook om intern en extern informatie te verschaffen over hun werking en activiteiten, dus ze moeten wel duidelijk en eenvormig worden opgesteld. Er is al een aanvang genomen met de afschaffing van de beheers- en managementovereenkomsten maar er is nog ruimte voor progressie.

### Concreet voorstel:

Het voorstel bestaat erin **alle beheersplannen en rapporteringen aan te leveren in één document**, namelijk het ondernemingsplan, dat aan het begin van de regeerperiode **op één moment door alle entiteiten** wordt opgemaakt. De meerjarenplannen en rapporteringen worden zo bondig mogelijk gehouden, maar voor de eenvormigheid en de vergelijkbaarheid moet elke entiteit dezelfde sjabloon gebruiken. Aangezien alle ondernemingsplannen in dezelfde sjabloon zijn opgemaakt, kunnen ze **als één meerjarig ondernemingsplan** in april van het eerste volledige politieke kalenderjaar aan het Vlaams Parlement bezorgd worden. De rapportering over het ondernemingsplan blijft op jaarlijkse basis, telkens tegen 31 maart. Het plan en de uitvoeringsrapportering kunnen uiteraard ook in andere vormen aan het Vlaams Parlement bezorgd worden: ondernemingsplannen en rapporteringen per beleidsdomein, per beleidsveld of per minister. **We bekijken hoe we de praktijk van de jaar- en activiteitenverslagen kunnen verduidelijken en maximaal kunnen matchen met de praktijk van de ondernemingsplannen.** We werken aan de opbouw van **goede effectindicatoren** en een optimale band met de begroting.

### Beoogd resultaat:

duidelijke en transparante rapportering over de output, de prestaties en de effecten van de Vlaamse overheid

### Kosten:

- inzet van vte voor de integratie van de rapportering, opbouw van goede effectindicatoren
- inzet van financiële middelen voor de integratie van rapportering, opbouw van goede effectindicatoren

### Directe betrokkenen:

- Vlaamse Regering
- Vlaams Parlement
- Vlaamse administratie
- burgers, bedrijven, verenigingen

### Achtergrondliteratuur:

- ondernemingsplannen Vlaamse overheid: <https://overheid.vlaanderen.be/ondernemingsplan>

- jaar- en activiteitenverslagen: <http://www.vlaanderen.be/nl/publicaties>
- SBOV III: Werking van beheersinstrumenten (meerjarenovereenkomst en ondernemingsplan) in de Vlaamse overheid voor politieke en interne sturing (2015): [http://steunpuntbov.be/ned/onderzoek/SBOVIII\\_B17\\_2015\\_UA.htm](http://steunpuntbov.be/ned/onderzoek/SBOVIII_B17_2015_UA.htm)

////////////////////////////////////