

# De Vlaamse overheid: betrouwbare partner van burger, ondernemer en beleid

BIJDRAGE VAN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE  
AAN HET REGEERAKKOORD VAN  
DE VLAAMSE REGERING 2019-2024



Vlaamse  
overheid

We worden als Vlaamse overheid geconfronteerd met een aantal snelle maatschappelijke veranderingen. De technologische ontwikkelingen bijvoorbeeld dagen ons uit om onze dienstverlening efficiënter en effectiever te maken. Digitalisering en nieuwe technologieën bieden kansen om bestaande processen gebruiksvriendelijker te maken en te optimaliseren. Het gebruik van big data leidt tot nieuwe inzichten die een onderbouwde beleidsvoorbereiding en -uitvoering mogelijk maken.

Verder vragen burgers, bedrijven en verenigingen steeds meer ruimte voor eigen initiatief. Ze werken actief mee aan oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Daardoor verandert de relatie tussen de samenleving en de overheid en is er een grotere rol weggelegd voor alle betrokken actoren. Zo krijgt cocreatie daadwerkelijk vorm.

Daarnaast wordt de Vlaamse overheid beïnvloed en geïnspireerd door tendensen die zich op internationaal en multilateraal niveau voordoen. Ook de impact van het Europese niveau op tal van beleidsdomeinen is in dat verband relevant. Naarmate de bestuurskracht en de schaalgrootte van de lokale besturen toenemen, veranderen hun verwachtingen ten aanzien van Vlaanderen. Dat stelt de Vlaamse overheid voor de uitdaging om te opereren binnen een *multilevel*-beleid waarbij het principe van subsidiariteit een dynamisch gegeven is.

Ook als werkgever staat de overheid voor heel wat uitdagingen. De uitstroom van de babyboomgeneratie in combinatie met een economische heropleving maakt zowel de vervanging als de diversificatie van het arbeidspotentieel noodzakelijk. De knelpunteconomie confronteert ons met een tekort aan gekwalificeerde werknemers, een bijkomend gevolg van de snelle technologische ontwikkelingen. De *war for talent* wordt heviger en verschillende sectoren gaan in concurrentie met elkaar om gekwalificeerde medewerkers aan te trekken. Verder actief inzetten op diversiteit is dan ook belangrijk. Mogelijke drempels voor de groeiende populatie van (hooggeschoolde) personen met een migratieachtergrond en voor de nieuwkomers in een kwetsbare arbeidspositie moeten weggewerkt worden. Zo kan diversiteit, ook voor de overheid als werkgever, kansen

bieden. Daarnaast vergt onze kenniseconomie de ontwikkeling van een set aan (nieuwe) vaardigheden die medewerkers toelaten continu bij te leren.

Als betrouwbare partner van burger, ondernemer en beleid wil de Vlaamse overheid zich blijven ontwikkelen als sterke dienstverlener, beleidsondersteuner én werkgever. Ook het partnerschap tussen de overheid en andere maatschappelijke actoren breiden we verder uit om draagvlak voor de transitie op alle terreinen te creëren.

Dat is de centrale doelstelling waar de Vlaamse overheid voor staat. In wat volgt, gaan we dieper in op de drie rollen van de Vlaamse overheidsadministratie: dienstverlener, beleidsondersteuner en werkgever. We formuleren daarbij een aantal concrete prioriteiten.

Om onze rol als dienstverlener, als beleidsondersteuner en als werkgever optimaal te spelen, vragen we om het Voorzitterscollege – als overkoepelend managementorgaan van de Vlaamse overheid en brugfunctie naar het politieke niveau – proactief te betrekken bij het mee uittekenen van strategische lijnen binnen de Vlaamse overheid. We pleiten daarom voor een **herbevestiging van de positionering en de werking van het Voorzitterscollege rond drie pijlers**: visievorming en aanpak van complexe beleidsuitdagingen, interne organisatorische aangelegenheden op strategisch niveau (bijvoorbeeld op het vlak van hr, ICT, financiën, internationalisering), en kennisdeling en verbinding.

# Doelstelling 1: DE VLAAMSE OVERHEID IS EEN STERKE DIENSTVERLENER

Een dienstbare overheid stelt haar klanten centraal. De Vlaamse overheidsadministratie heeft de afgelopen jaren veel initiatieven genomen om de efficiëntie, kwaliteit en klantgerichtheid van haar dienstverlening te verbeteren. We bouwen daarop voort vanuit **drie principes: het *digital first but not only*-principe, het *no wrong door*-principe en het *only once*-principe.**

De *digital first*-dienstverlening is een cruciale doelstelling. Dat betekent dat digitale media het belangrijkste platform zijn om diensten te verlenen, producten aan te bieden, en erover te communiceren. Daarbij blijven we inzetten op de automatische toekenning van rechten. We ontwikkelen een brede agenda voor de verdere digitalisering van de Vlaamse dienstverlening binnen een onderbouwde en gedragen overheidsbrede strategie. Als overheid hebben we aandacht voor personen die geen toegang hebben tot digitale media of die er niet mee kunnen werken. Een meerkanaalsaanpak blijft dus essentieel (*digital first but not only*). We zorgen ook voor nabije dienstverlening in de onmiddellijke omgeving van gebruikers, in partnerschap met lokale besturen. Die versterkte nabijheid laat toe om burgers te ondersteunen bij hun digitale interactie met de Vlaamse overheid en kan de *digital first*-dienstverlening verder faciliteren.

De Vlaamse overheid stelt zich ook tot doel om haar diensten samenhangend en geïntegreerd aan te bieden. Het is daarvoor cruciaal dat elke entiteit haar dienstverlenende processen analyseert en verder ontwikkelt om ze vervolgens in onderlinge samenwerking, ook met steden en gemeenten, te optimaliseren en te integreren. Een belangrijke toetssteen is dat de klant daarbij zo optimaal en breed mogelijk wordt bereikt en geholpen. Daarbij hanteren we een *no wrong door*-principe, waarbij elke (digitale) overheidsdeur (webpagina, loket, formulier ...) de klant naar de gevraagde dienstverlening leidt.

De Vlaamse overheid ijvert ook voor het *only once*-principe: we maken (her)gebruik van informatie waarover andere bestuurlijke overheden al beschikken, en vragen klanten niet opnieuw om dezelfde gegevens te bezorgen. Bij de processen van gegevensdeling, die ongetwijfeld zullen toenemen, garanderen we de veiligheid van gegevensstromen en respecteren we de AVG-privacywetgeving.

Ten slotte is een basisfinanciering nodig voor onder meer digitaliserings- en verbeteringstrajecten, generieke veilige digitale infrastructuur, en consistente en veilige gegevensdeling. Om diensten en producten aan burgers, ondernemingen, verenigingen ... maximaal digitaal te kunnen aanbieden, is een investeringspolitiek nodig. Als na de voorafgaande en noodzakelijke investeringen middelen vrijkomen door optimalisatie, herinvesteren we die in de trajecten die de efficiëntie van de Vlaamse overheid kunnen verbeteren.

Aangezien de Vlaamse overheid een klantgerichte dienstverlener is, wil de overheidsadministratie ook werken aan een **efficiënte backoffice**. Voor de gemeenschappelijke basisdienstverlening en -infrastructuur van de Vlaamse overheid, zoals Vlimpers, Digitaal Archief Vlaanderen, Orafin, Mijn Burgerprofiel, ondernemers- en vrijwilligersloket ... komen we tot een stabiele financieringsstructuur en een grotere klantenbetrokkenheid en -tevredenheid. De overheidsentiteiten hebben inspraak om diensten, projecten en budgetten voor centrale activiteiten te prioriteren.

In onze dienstverlenende processen wordt ook duidelijk dat de overheden in Vlaanderen in grote mate op elkaar aangewezen zijn voor een kwaliteitsvolle dienstverlening. We bouwen aan **een goede afstemming en onderlinge samenwerking met lokale besturen**, waarbij de Vlaamse overheid de nodige hefboomen aanreikt. Daarbij hanteert de Vlaamse overheid heldere principes voor de bestuurlijke organisatie (structuur, cultuur en

processen) en creëert ze maximale mogelijkheden voor maatwerk en ruimte voor experiment. Daarbij vertrekken we vanuit het **principe van (actieve) subsidiariteit**. De Vlaamse overheid reikt kaders aan waarbinnen lokale besturen aan de slag kunnen. Om die **interbestuurlijke vervlechting** te waarborgen, formuleren we, naar het voorbeeld van de paritaire commissie decentralisatie, een werkprogramma tussen de lokale besturen en de Vlaamse overheid met concrete doorbraken. Vanuit de Vlaamse overheid zien we op dat vlak mogelijkheden binnen onder meer kinderopvang, preventiebeleid, kinderarmoede, buurtzorg, vrijwilligerswerk ... Centraal in de samenwerking staan ook de **versterking van het democratische basisbestuur** door de bestuurskracht van de gemeenten te verhogen en de **reductie van de bestuurlijke complexiteit** door de veelheid van bestuurlijke actoren, vooral op het bovenlokale veld, terug te dringen.

— We organiseren de Vlaamse dienstverlening via het *digital first but not only*-principe, het *no wrong door*-principe en het *only once*-principe.

— We investeren in een basisfinanciering voor onder meer digitaliserings- en verbeteringstrajecten, generieke veilige digitale infrastructuur, consistente en veilige gegevensdeling ... Als na de voorafgaande en noodzakelijke investeringen middelen vrijkomen door optimalisatie, herinvesteren we die in de trajecten die de efficiëntie van de Vlaamse overheid kunnen verbeteren.

— Voor de gemeenschappelijke basisdienstverlening en -infrastructuur van de Vlaamse overheid komen we tot een stabiele financieringsstructuur en een grotere klantenbetrokkenheid en -tevredenheid.

— We bouwen aan een goede afstemming en onderlinge samenwerking met de lokale overheden, waarbij de Vlaamse overheid de nodige hefboomen aanreikt. Om die interbestuurlijke vervlechting te waarborgen, formuleren we, naar het voorbeeld van de paritaire commissie decentralisatie, een werkprogramma tussen de lokale besturen en de Vlaamse overheid met concrete doorbraken.

## Doelstelling 2:

# DE VLAAMSE OVERHEID IS EEN STERKE EVIDENCE-INFORMED BELEIDSONDERSTEUNER

De Vlaamse overheidsadministratie wil een betrouwbare partner zijn in de vertaalslag van politieke doelstellingen naar effectief beleid. Een dergelijke vertaling vergt een goede samenwerking tussen politiek en overheidsadministratie. Om een beter afgestemde en geïntegreerde werking tussen politiek en administratie te bewerkstelligen, pleiten we ervoor om het charter politiek-ambtelijke samenwerking opnieuw als een uitgangspunt te hanteren. Dat charter bevat afspraken over samenwerking en wederzijdse afstemming.

Om een **evidence-informed beleid** te ondersteunen, profileert de Vlaamse overheidsadministratie zich aan de hand van drie pijlers. Een eerste pijler is die van de openbare statistiek. Daarnaast is er behoefte aan een meer gerichte ondersteuning door beleidsgericht onderzoek. Een derde pijler bestaat uit toekomstonderzoek voor Vlaanderen.

Allereerst pleiten we voor de verdere ontwikkeling van een volwaardig gedecentraliseerd systeem van **Vlaamse openbare statistieken** die volgens internationaal geldende spelregels worden ontwikkeld, geproduceerd en verspreid. De Vlaamse overheid bouwt daarvoor de nodige expertise op het niveau van het beleidsdomein verder op. We doen dat in een netwerkaanpak met gestructureerde kennisuitwisseling, waarbij we aanvullend een beroep doen op de expertise van externe partners. Om de samenwerking met externe partners aan te moedigen, bieden we kwaliteitsvolle en relevante data die ook zij kunnen gebruiken. Die data zijn makkelijk toegankelijk als open data. Om betere en snellere data for evidence aan te leveren, investeren we in het gebruik van big data en datascience.

Een tweede pijler zet verder in op **beleidsrelevant wetenschappelijk onderzoek**. We verbinden en versterken zowel de interne als de externe onderzoeksexpertise die daarvoor nodig is. De versterking van de interne expertise op het niveau van het beleidsdomein kan gekoppeld worden aan de

bestaande Vlaamse onderzoekinstellingen of deeltentiteiten met een onderzoeksopdracht. Daarnaast blijft beleidsrelevant onderzoek in samenwerking met de academische wereld nodig. Daarbij zetten we in op een adequate werking van het steunpuntenprogramma. We versterken de samenwerking tussen de strategische adviesraden, de onderzoekinstellingen en de steunpunten om de wetenschappelijke beleidsontwikkeling te optimaliseren. Daaraan gekoppeld werken we met een rollend onderzoeksprogramma dat zorgt voor complementariteit met de beleidsagenda. De verdere uitbouw van beleidsgericht onderzoek vergt een betere aanwending van de beschikbare budgetten en waar nodig extra investeringen.

De derde pijler focust op **strategische toekomstverkenningen voor Vlaanderen**. Daarmee initiëren we een nieuw veld, in elk geval in de structurele uitbouw ervan. We investeren in de praktijk van toekomstonderzoek om het regeringsbeleid te ondersteunen en te adviseren over strategische beleidsdomeinoverschrijdende uitdagingen die een multidisciplinaire aanpak vragen. Ook daarbij verbinden en versterken we de interne en externe expertise in een netwerkaanpak.

Met het oog op een onderbouwde beleidssteuning zetten we verder in op een **geleidelijke implementatie van de prestatiebegroting door indicatoren voor beleidsmonitoring** te ontwikkelen. Daarmee willen we op termijn prestatie-informatie die gebaseerd is op relevante indicatoren, gebruiken als verantwoording bij budgettaire beslissingen. Dat verheldert beleidskeuzes, ook voor de publieke opinie.

Voor beleidsmaatregelen met substantiële budgettaire impact rollen we het werken met **spending reviews** progressief uit. We doen dat om het instrument structureel te verankeren in het begrotingsproces. Zo verzekeren we dat de beleidsprioriteiten op een zo efficiënt en effectief mogelijke manier gerealiseerd worden.

We hanteren meer **flexibiliteit in de besteding van apparaats- en beleidskredieten** en we onderzoeken, met de nieuwe mogelijkheden die de Vlaamse Codex Overheidsfinanciën biedt, hoe we de **verschillende behandeling van ministeries en rechtspersonen kunnen opheffen**. We pleiten er ook voor om bij de beleidsbeslissingen altijd voldoende kredieten (apparaats- én beleidskredieten) vast te leggen om een effectieve en snelle uitvoering mogelijk te maken.

We vermeldden al de cruciale samenwerking tussen het Vlaamse en het lokale niveau. We situeren dat hier in de bredere multilaterale context. Naast het lokale niveau zijn ook het federale en het internationale niveau partners waarmee we moeten afstemmen om te komen tot een succesvolle realisatie van het Vlaamse beleid. We kiezen voor een **sterke internationale oriëntatie** en hebben de ambitie om Vlaanderen in de kopgroep van de Europese Unie te positioneren. De duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) van de Verenigde Naties vormen een richtinggevend kader. **We vertalen de Agenda 2030 (SDG's) en de internationale ontwikkelingen in ons Vlaamse beleid en we behartigen actief Vlaamse belangen op het Europese en internationale niveau.** Het EU-voorzitterschap in de eerste jaarhelft van 2024 is een kans om te wegen op de EU-agenda, en op die manier in het Europese debat Vlaamse aandachtspunten naar voren te brengen.

Ten slotte is de Vlaamse overheid een actor in een speelveld met partners buiten de overheid. We spelen in op de **veranderende rollen** die actoren spelen in de totstandkoming en uitvoering van het beleid. Dat bouwt voort op het witboek open en wendbare overheid, waarin er aandacht is voor consultatie, participatie en regelgeving als hefboom voor groei en innovatie in de vorm van regelzone, experimenteerwetgeving ... Voor de **rol van de overheid** als makelaar, inspirator en sociale begeleider in veranderingsprocessen, die onlosmakelijk verbonden is met de transitie waar we voor

staan, **integreren we die opdracht meer structureel in onze organisatie**. Dat is nodig om de (versnelling van de) essentiële transformaties passend aan te sturen en te realiseren.

- Om een evidence-informed beleid te ondersteunen, investeren we in de verdere ontwikkeling van Vlaamse openbare statistieken, zetten we verder in op wetenschappelijk beleidsrelevant onderzoek en initiëren we een structurele uitbouw van toekomstonderzoek.
- Financiële slagkracht voor een evidence-informed beleid wordt vastgelegd.
- We ontwikkelen relevante indicatoren voor beleidsmonitoring, in relatie tot de begroting.
- We rollen het werken met spending reviews progressief uit.
- We hanteren meer flexibiliteit in de besteding van apparaats- en beleidskredieten en we onderzoeken, met de nieuwe mogelijkheden die de Vlaamse Codex Overheidsfinanciën biedt, hoe we de verschillende behandeling van ministeries en rechtspersonen kunnen opheffen.
- We kiezen voor een sterke internationale oriëntatie en we hebben de ambitie om Vlaanderen in de kopgroep van de Europese Unie te positioneren. We vertalen de Agenda 2030 (SDG's) en de internationale ontwikkelingen in ons Vlaamse beleid en we behartigen actief Vlaamse belangen op het Europese en internationale niveau.
- We integreren de veranderende rollen van de overheid meer structureel in onze organisatie.

## Doelstelling 3: DE VLAAMSE OVERHEID IS EEN STERKE WERKGEVER

Om de Vlaamse overheid als werkgever te versterken, willen we het personeelsbeleid herijken op het vlak van competentie management, personeelsinzet, rekrutering en werving, loopbaan- en beloningsbeleid, mobiliteit ...

De technologische ontwikkelingen, zoals automatisering, robotisering en data, zorgen ervoor dat jobs verdwijnen en er nieuwe in de plaats komen, maar bovenal dat de inhoud van jobs verandert. Om daarop in te spelen, moeten we een omgeving en cultuur creëren waarin medewerkers hun competenties en vaardigheden verder ontwikkelen, en regelmatig een nieuwe set van vaardigheden aanleren. Om ons als aantrekkelijke werkgever te (blijven) positioneren, engageren we ons om de **globale opleidingsinspanningen te verhogen**. We streven ernaar om ons als overheid te richten naar de doelstelling (van 1,9 % van loonmassa voor globale opleidingsinitiatieven of van gemiddeld 5 dagen vorming per VTE per jaar) voor Belgische ondernemingen, die daarover rapporteren in hun sociale balans bij de Nationale Bank van België. Dat engagement vereist een investeringspolitiek.

Als Vlaamse overheidsadministratie willen we actief nadenken over hoe we mensen efficiënt en effectief kunnen inzetten voor opdrachten die we als belangrijk (blijven) beschouwen. Lineaire personeelsbesparingen opleggen is geen geschikt instrument meer, mede door een ongelijke behandeling van de overheidsorganisaties. We engageren ons om het (huidige) personeelsbestand efficiënt en effectief in te zetten, in overleg met onze bevoegde minister(s). We streven daarbij naar een heldere en goed onderhandelde **in-, door- en uitstroom van werknemers**, en we ontwikkelen gerichte strategieën om de omslag te maken naar de **juiste competentieprofielen**. Ook begeleide heroriëntering maakt daarvan deel uit. Werken met **hybride vormen van arbeidsrelaties** (bijvoorbeeld vaste baan in combinatie met eigen bedrijf of andere activiteiten) en

**diverse tewerkstellingsvormen** (bijvoorbeeld freelancers of interimarbeid), altijd in functie van efficiëntie en effectiviteit om de doelstellingen te bereiken, sluiten ook aan bij die visie.

We voeren een **campagne die ons als werkgever positief in de kijker plaatst**. Op basis van een *employer branding*-strategie en aanbevelingen uit de identiteitsoefening van de Vlaamse overheid communiceren we over de kernopdrachten van de Vlaamse overheid en over de troeven die we bieden als werkgever. Een positieve maatschappelijke (her)waardering om te werken voor de Vlaamse overheid moet het rekruterings- en wervingsbeleid mee ondersteunen. We streven ernaar ons concurrentieel te positioneren in een steeds krappere arbeidsmarkt, zeker om hoogwaardige en schaarse specialisten aan te trekken. Een **competitief arbeidsvoorwaardenpakket** is een van de elementen die specialisten stimuleren om voor de Vlaamse overheid te komen en te blijven werken. We blijven dus inzetten op de ontwikkeling van een **loopbaan- en beloningsbeleid** dat een antwoord biedt op de snel evoluerende arbeidsmarktontwikkelingen.

We stellen ook in vraag of het wenselijk en houdbaar is dat **contractuele en statutaire tewerkstelling** naast elkaar bestaan. In de praktijk zien we dat verschil alsmaar vervagen. Daardoor wordt het moeilijker om het onevenwicht in arbeidsvoorwaarden te verantwoorden. Tegen eind 2020 willen we een principiële en heldere **strategie voorleggen om onevenwichten** weg te werken. We waken er wel over dat het hele arbeidsvoorwaardenpakket concurrentieel blijft, in een groeiend klimaat naar de *war for talent*.

Als we de entiteiten functioneel laten samenwerken om efficiëntiewinsten te boeken, kunnen we de Vlaamse overheid positioneren als sterke dienstverlener, beleidsondersteuner en werkgever. Dat betekent ook dat we een evenwichtige context creëren waarbij we de **(organisatie)structuur niet blind wijzigen, noch blind taken of projecten outsourcen**, maar altijd nagaan welke aanpak de beste is om onze werking te versterken vanuit het oogpunt van de klant en om overbodige structuren te rationaliseren.

- We streven ernaar om onze globale opleidingsinspanningen te verhogen met aandacht voor kennisopbouw. Om dat te doen, is een investeringspolitiek nodig.
- We zetten het (huidige) personeelsbestand efficiënt en effectief in, in overleg met onze bevoegde minister(s).
- We streven naar een heldere en goed onderhandelde in-, door- en uitstroom van werknemers. Ook begeleide heroriëntering maakt daarvan deel uit. We werken met hybride vormen van arbeidsrelaties en diverse tewerkstellingsvormen, altijd in functie van efficiëntie en effectiviteit om de doelstellingen te bereiken.
- We zetten verder in op de ontwikkeling van een loopbaan- en beloningsbeleid dat een antwoord biedt op de snel evoluerende arbeidsmarktontwikkelingen.
- We leggen een principiële en heldere strategie voor om onevenwichten tussen statutaire en contractuele personeelsleden weg te werken.
- We profileren ons als aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt via een positieve campagne.



**DEPARTEMENT  
KANSELARIJ EN BESTUUR**

Havenlaan 88 bus 20  
1000 Brussel  
departement.kb@vlaanderen.be  
**www.vlaanderen.be**