

Vlaamse overheid



Bijdrage Vlaamse administratie
aan het regeerprogramma
van de aantredende Vlaamse Regering

Deel 3.2

**Door samenwerking en
partnerschap naar een
effectievere en efficiënte
overheid voor Vlaanderen**

Mei 2009

Inhoudstafel

Inleiding	2
DOMEIN 1: We willen een open en innovatieve Vlaamse overheid zijn, actief luisterend en proactief, snel en adequaat inspeland op de polsslag van de maatschappij.	3
DOMEIN 2: We denken in termen van gewenste dienstverlening en herbekijken zo onze processen en regelgeving.	5
DOMEIN 3: We gaan meer strategisch om met ons menselijk kapitaal.	8
DOMEIN 4: We zijn een kostenbewuste en transparante Vlaamse overheid.	11
DOMEIN 5: We willen effectiever, efficiënter en geloofwaardiger zijn door optimale interne samenwerking en synergie.	14
DOMEIN 6: We gaan voor een partnerschap met de lokale besturen om zo maximale meerwaarde te kunnen aanbieden aan de eindgebruiker.	17
BIJLAGE 1: ONTWERP “CHARTER POLITIEK-AMBTELIJKE SAMENWERKING”	19
BIJLAGE 2: MANAGEMENTSAMENVATTING	25

Inleiding

Als Vlaamse overheid is het onze basisopdracht de juiste randvoorwaarden te scheppen voor de maatschappelijke actoren om te zorgen voor een omgeving waar het goed is om in te leven. Dit moet gebeuren aan een redelijke kost.

Het is onze ambitie om tegen 2014 een substantiële en meetbare vooruitgang geboekt te hebben in de volgende domeinen:

1. We willen een open en innovatieve Vlaamse overheid zijn, actief luisterend en proactief, snel en adequaat inspeland op de polsslag van de maatschappij.
2. We denken in termen van gewenste dienstverlening en herbekijken zo onze processen en regelgeving.
3. We gaan meer strategisch om met ons menselijk kapitaal.
4. We zijn een kostenbewuste en transparante Vlaamse overheid.
5. We willen effectiever, efficiënter en geloofwaardiger zijn door optimale interne samenwerking en synergie.
6. We gaan voor een partnerschap met de lokale besturen om zo maximale meerwaarde te kunnen aanbieden aan de eindgebruiker.

Op elk van deze domeinen zullen we specifieke projecten opzetten. Het geheel sturen we aan via een goed doordacht en flexibel programbeheer. Maar succes is alleen mogelijk als de regering onze partner is en ook haar schouders mee onder onze ambitie zet.

Domein 1: We willen een open en innovatieve Vlaamse overheid zijn, actief luisterend en proactief, snel en adequaat inspeland op de polsslag van de maatschappij

Met het toekomstplan voor Vlaanderen en het actieplan 'Vlaanderen in Actie' wil de Vlaamse overheid, in partnerschap met zoveel mogelijk maatschappelijke actoren, de weg bereiden naar een toonaangevende regio waarin onze welvaart en welzijn meer dan gevrijwaard blijven. Wij willen daarom als Vlaamse administratie zowel het partnerschap als de ambitie om toonaangevend te zijn in innovatie tot ons adagium maken. Vernieuwingen in processen, producten, management en maatschappelijk verantwoord aankopen dragen hiertoe bij.

Partnerschap, niet alleen met de andere overheden, maar ook met alle andere belanghebbenden, betekent dat we niet in de plaats denken van wie we dienen en besturen, maar luisteren en aangeven op welke wijze we daarop inspelen en wat dan concreet van ons mag verwacht worden. Het betekent ook dat we het vertrouwen niet beschamen en zelf realiseren wat we van anderen vragen in onze verschillende rollen als werkgever, weggebruiker, vastgoedeigenaar, enz. Het veronderstelt een open overheid die ook zelf durft experimenteren, waardoor we meteen meer inzicht en competentie verwerven om ondernemerschap en innovatie in Vlaanderen ruimte te geven en te faciliteren.

Een concrete kans hier is het Belgisch EU-voorzitterschap in 2010. In samenwerking met de federale overheid, kan deze aangelegenheid aangegrepen worden om Vlaanderen op bestuurlijk vlak beter te profileren, en als Vlaamse overheid naar buiten te treden als open en innovatieve organisatie.

Onze voorstellen

Een kritische blik op hoe we als Vlaamse overheid de maatschappij beluisteren

Het strategische adviesstelsel is bedoeld als een belangrijk instrument om de vinger aan de pols van de maatschappij te houden. We willen rechtstreeks participeren in dit stelsel. Belanghebbenmanagement is immers een integraal element van kwaliteitsvolle werking en draagt bij tot een hogere externe gerichtheid en een hoger probleemoplossend vermogen. We zullen ook sneller werk maken van instrumenten als behoefteonderzoek, klantentevredenheidsonderzoek, discussiefora, coproductiefora, etc.

We vragen de regering te onderzoeken of het delen van mensen en middelen op het vlak van ondersteuning, voor de strategische adviesorganen geen betere werking mogelijk maakt. Dit met het nodige respect voor de decretale positie en taakstelling van de strategische adviesraden.

Flexibiliteit inbouwen in de organisatiestructuur

Vele van de nieuwe maatschappelijke uitdagingen zijn te complex om ze als de uitdaging van één entiteit te beschouwen. Beleidsverantwoordelijken (zowel politiek als ambtelijk) hebben vaak nog als eerste reflex om nieuwe uitdagingen aan te pakken met nieuwe structuren. De ervaring zou ons nochtans moeten leren dat structuurveranderingen in een overheidscontext zeer traag kunnen verlopen, en dat daarbij vaak de oorspronkelijke doelstelling niet of slechts ten dele gehaald wordt.

De juiste aanpak ligt o.i. meestal niet in een onmiddellijke aanpassing van structuren, maar wel in een beleidsdomeinoverschrijdende en projectmatige aanpak die doorheen de bestaande structuren heen werkt. Onze voorstellen voor een beter functionerend geheel in de Vlaamse overheid kunnen

niet gerealiseerd worden zonder professionele methodieken waarmee de ambtelijke coördinatie effectief en efficiënt kan ingevuld worden op operationeel en op strategisch niveau. Ambtelijke beleidscoördinerende organen zoals het CAG of de managementcomité's moeten daartoe zelf overkoepelende programma's stimuleren.

Een goede wetenschappelijke onderbouwing

Wendbaarheid begint natuurlijk met de capaciteit om de juiste richtingen te kiezen. Om de vinger aan de pols te kunnen houden, willen we voortbouwen op degelijk beleidsgericht onderzoek dat oorzaak- en gevolgrelaties bloot legt van een aantal ontwikkelingen. We willen ook vooruitblikken en op basis van prognosemodellen ramingen maken over de verwachte ontwikkelingen. Samen met belanghebbenden zullen we op geregelde tijdstippen samen zitten om na te denken over wenselijke toekomstbeelden en over strategieën om in deze richting te evolueren.

Initiatieven nemen om de interactie en samenwerking met de maatschappij te intensifiëren

Maatschappelijke actoren kunnen een deel van de rol van de beleidsuitvoerder overnemen op voorwaarde dat de overheid het strategische kader waarbinnen dit gebeurt, kan blijven bepalen en de uitvoering kan sturen en controleren en mits vastlegging van aansprakelijkheid en rollen. Coproducties moeten stijgen, waar zinvol (win-win) en efficiënt.

We zullen ook innovatieve internetplatformen (cf. Nederlandse Ambtenaar 2.0) opzetten om de interactie van de verschillende beleidsdomeinen met hun belanghebbenden te faciliteren en te stimuleren.

We verzekeren de transparantie en tijdige participatie van middenveld en doelgroepen aan de beleidsvoorbereiding, zodat het maatschappelijke draagvlak en de kwaliteit van het beleid en de regelgeving worden versterkt. We verbeteren de informatie-, consultatie-, overleg-, communicatie- en verantwoordingspraktijk, en ontwikkelen nieuwe vormen van participatie en e-democratie.

Initiatieven die het innovatieklimaat binnen de Vlaamse overheid aanzwengelen

Innovatie is inherent aan onze verantwoordelijkheid als lijnmanagers. Het is onze plicht om die ruimte voor creativiteit, experiment te creëren en dus...falen waar innovatie mogelijk is.

We zullen bestaande stimulansen (zoals wissellieren, het innovatiefestival SPITS,...) intensifiëren, verder opentrekken en aanvullen. Een verruiming van het concept betekent gedurfd en innovatief omgaan met de 'culturele' dimensies (coachend leiderschap, dienend leiderschap, experimenteer ruimte, diversiteit als bron en stimulator van innovatie...) en met 'sociale dimensies.

Een overheid als milieu- en maatschappelijk verantwoorde ondernemer.

Binnen de doelstelling van de Vlaamse regering om CO2 neutraal te worden tegen 2020, engageren we ons om een concreet actieplan op te zetten. Tegen 2014 willen we substantiële vooruitgang hebben geboekt op vlak van huisvesting, ICT, woonwerk- en dienstverkeer. Dit engagement nemen we op in een ethische code van de regering en administratie. Alle beleidsdaden worden aan deze doelstellingen getoetst.

Als dienstverlener een eigen identiteit

Er is nood aan marketing van het merk van de Vlaamse overheid als kwalitatieve dienstverlener naast de blijvende promotie van de individuele sterke merken. Maar deze individuele sterke merken moeten wel aan de Vlaamse overheid gelinkt worden.

Communicatieacties kunnen natuurlijk enkel ondersteunend zijn op het ogenblik dat we ook echt waarmaken wat we willen overbrengen. Daarom zullen we het communicatiegebeuren mee aansturen vanuit de gelanceerde vernieuwingsprogramma's en deze mee uitdragen.

Domein 2: We denken in termen van gewenste dienstverlening en herbekijken zo onze processen en regelgeving.

Debatten over hervormingen van organisaties gaan vaak over structuren, taken, bevoegdheden. Nochtans blijkt uit de praktijk dat niet structuren bepalen of organisaties goed werken, wel de mensen die er actief zijn en samen tot goede resultaten willen komen.

Willen we tot de door de regering gevraagde maatschappelijke effecten komen dan willen we dit professioneel aanpakken, scenario's op een rijtje zetten en mogelijke maatregelen aan elkaar afwegen. Nieuwe regels kan er één van zijn, maar met goede afspraken komen we al een heel eind. En durven vertrouwen geven, aan de burger, het bedrijf, aan elkaar.

Onze voorstellen

Investeren in kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging zorgt voor meer samenhang

In de volgende regeerperiode moet het Vlaamse beleid voor kwaliteitsvolle regelgeving en vereenvoudiging in zijn uiteindelijke mature fase belanden.

Goede regelgeving moet samenhangend zijn, zonder overlappingsen of tegenstrijdigheden.

De opmaak van nieuwe regelgeving moet daarom een geïntegreerd en gefaseerd proces zijn.

We analyseren de impact van beleidsvoorstellen en ontwerpregelgeving vooraf. Daarbij besteden we meer aandacht aan het aanwenden van de optimale beleids- en reguleringsinstrumentmix, en aan het optimale beleidsniveau waarop deze instrumenten worden georganiseerd, uitgevoerd, opgevolgd, gecontroleerd.

We stemmen de instrumenten, documenten en procedures in de financiële cyclus, de contractcyclus en de beleidscyclus functioneel af. Bij de opmaak van regelgeving zorgen we voor maximale afstemming zowel van de documentenstroom als met de andere fasen van de financiële en beleidscyclus.

We evalueren systematisch het beleid en de regelgeving en volgen de output op. Ook de bijdrage aan de Europese beleidsvoorbereiding en besluitvorming volgen we proactiever op en bewaken de omzetting ervan.

Bureaucratische belemmeringen, administratieve lasten en onnodig zware nalevingkosten van regelgeving vermijden we en stellen we voor om af te schaffen. We brengen hierbij niet alleen de 'externe' kost (van de doelgroepen) maar ook de 'interne' kost (van de overheid zelf) in rekening.

Het uitvoeren van de actieplannen per beleidsdomein en het realiseren van bestuursniveauoverschrijdende en beleidsdomeinoverschrijdende vereenvoudigingsprojecten moeten tegen 2012 leiden tot een meetbare vereenvoudiging.

De meest kritische processen stelselmatig optimaliseren vanuit het perspectief van de "klant"

Entiteitoverschrijdende procesoptimalisatie vertrekkend vanuit het perspectief van de (interne en externe) klant is een must. Dit betekent ook verwachtingenmanagement naar onze klant: een afweging van individuele behoefte en algemeen belang.

De burgers, bedrijven, lokale besturen en andere overheden mogen eisen dat de we als een performante dienstverlener onze processen optimaal beheren. Onze dienstverlening is intern geïntegreerd. Het moet voor alle belanghebbenden transparant zijn hoe toegewerkt wordt naar de strategische doelstellingen. Tegelijk geven we meer aandacht aan verwachtingenmanagement en mag "klantgerichtheid" niet leiden tot "klantgezwichtheid".

De dienstverlening beheren we vanuit het perspectief van de doelgroep (end-to-end ketenprocessen). De 'hokjes' van de interne organisatie mogen niet voelbaar zijn voor de gebruiker, en ook geen nodeloze (transactie)kosten genereren in het totale proces. 'Hokjesdenken' vanuit intern organisatieperspectief moet vervangen worden door extern gericht denken. (Entiteitoverschrijdende) processen gaan we in hun geheel analyseren en optimaliseren, niet de afzonderlijke stukjes binnen de entiteiten. Kwaliteitsvol procesbeheer zal de klachten ten aanzien van het overheidsapparaat aanzienlijk doen verminderen. In de komende regeerperiode maken we werk van een "Governance model" voor procesbeheer, informatiebeheer, bedrijfscontinuïteitsbeheer en risicobeheer.

We hebben adequate ICT-omgevingen nodig met betrouwbare en performante bedrijfstoepassingen waarmee de geïntegreerde dienstverlening wordt neergezet. Ze moeten ook de mogelijkheid bieden voor performantiemeting, waardoor transparanter wordt hoe kostenefficiënt de strategische doelen van de Vlaamse overheid worden gerealiseerd. Het is daarom essentieel dat we ICT continu integreren in de business. De business zit achter het stuur. ICT stimuleert vernieuwing in de business. ICT-investeringen gebeuren binnen projectfoliomanagement gebaseerd op bedrijfsstrategie en beleid.

Interne dienstverlening: meer efficiëntie en kwaliteit door samenwerking

Onze energie moet maximaal kunnen gaan naar de maatschappelijke doelen, en de interne en ondersteunende processen moeten juist gedimensioneerd zijn. Er is nog heel wat ruimte voor optimalisatie van gemeenschappelijke diensten en gemeenschappelijke omgevingen. We kunnen via modellen van Business Units nog meer schaalvoordelen en kwaliteitswinst realiseren, door betere integratie op kosten besparen en risico's verminderen.

De vrije winkelnring blijft hierbij als principe gehandhaafd. Maar elk van ons moet zich afvragen of 'zelf doen' van ondersteunende activiteiten efficiënter is dan een afname van een gemeenschappelijke dienst of aansluiten op een gemeenschappelijke omgeving. En wanneer een entiteit zelfstandig op zoek gaat naar een entiteitspecifieke invulling van de noden, kan de aanbesteding best opgezet worden volgens het concept van aankoopcentrale, zodat ook andere entiteiten van dit partnerschap kunnen gebruik maken.

Daarmee rust op de verleners van gemeenschappelijke diensten de verantwoordelijkheid om de meest kwaliteitsvolle diensten af te leveren die afgestemd zijn op de behoeften van zoveel mogelijk entiteiten van de Vlaamse overheid. Door klantgericht te werken, en door kwaliteit te leveren (via concentratie van competentie), kunnen ze belemmeringen voor een verdere globale optimalisatie wegnemen. Klantgerichtheid veronderstelt transparante dienstverleningscontracten en de maximale toewijzing van de budgetten voor ondersteuning aan de entiteiten zelf. Het in de praktijk op een weloverwogen wijze realiseren tegen 2014 van het principe van interne verrekening voor alle managementondersteunende diensten zal een hefboomfunctie vervullen naar zowel de responsabilisering van de lijnmanagers, de kwaliteit van gemeenschappelijke dienstverlening als naar de beperking van de globale overheadkost.

Uiteraard zetten we dit alles uit binnen een migratieperspectief gezet en blijft de globale optimalisatie het richtinggevende principe. Zo werken we voor de interne verrekening (niet noodzakelijk facturering) de meest eenvoudige oplossingen uit. Mechanismen die de nodige continuïteit garanderen stellen de interne dienstverleners in staat zich op een efficiënte wijze te organiseren en de nodige investeringen te doen.

We willen nog een stap verder gaan door telkens waar mogelijk gebruik te maken van gemeenschappelijke infrastructuur (vb. ICT, gebouwen, ..) en consolidatieprojecten op te zetten voor die omgevingen die zich ertoe lenen en waarvoor de balans (winst en minder risico's door integratie; pure kosten/baten, ..) gunstig uitvalt.

De samenwerking binnen de Vlaamse overheid kan zich verder nog manifesteren door gezamenlijke ontwikkelingen. Een randvoorwaarde daarvoor is zoals hoger aangegeven de uitbouw van ICT-platformen die samenwerking en coproductie ondersteunen (gegevensdeling met authenticatie; collaboratieplatformen zoals Wiki..)

Cofinanciering is in sommige situaties een goede hefboom om op synergie te sturen.

Andere belangrijke randvoorwaarden

Als topambtenaren willen we een voorbeeldrol spelen inzake samenwerken en zoeken naar synergie. We zullen onze medewerkers ook in die zin stimuleren om samen te werken. We moeten hiervoor zo snel mogelijk concrete en meetbare doelstellingen formuleren en er bij onze evaluatie op aangesproken worden.

Ditzelfde model van samenwerking en synergie vanuit een gedeelde visie en een gedeeld belang is ook van toepassing op de politiek-ambtelijke verhoudingen. Heldere en constructieve afspraken tussen politiek en ambtelijke verantwoordelijken, zowel formeel m.b.v. het instrument beheers-/managementovereenkomst, als informeel, vanuit een begrip van en een begrip voor ieders rol en functie, zijn een kritieke randvoorwaarde voor het voorgaande.

We zijn er ons terdege van bewust dat in de Vlaamse overheid een wijziging in de samenwerkingscultuur noodzakelijk is. We zullen deze dan ook permanent monitoren en evalueren. Wij nodigen de Vlaamse Regering uit om de ambtelijke coördinatie- en samenwerkingsorganen (mede) te evalueren op de mate waarin ze door creatie van synergie en samenwerking waarde toevoegen.

Moderne organisaties weten het verschil te maken met het goed beheer van kennis. Kennis ontstaat uit informatie. Slagkrachtige organisaties hebben een goed uitgebouwde informatiearchitectuur nodig die een goed informatiebeheer mogelijk maakt. Monitoring van de beleidsuitvoering kan niet zonder een goed informatiebeheer en beleidsevaluatie niet zonder kennis.

De business kiest voor procesoptimalisatie, maximale gegevensdeling, en snelle informatie voor management, beleid en klanten, en vraagt dat ICT bijdraagt door mature en moderne ICT-omgevingen gericht op integrale digitalisering. Deze ICT-omgevingen dragen bij tot vereenvoudiging van processen die flexibel kunnen inspelen op veranderende regelgeving en strategieën. Ze laten ook toe om processen end-to-end aan te bieden en te monitoren;

uitbouw, beheer en gebruik van authentieke bronnen; en architecturale kaders om procesintegratie en gegevensdeling over entiteiten heen mogelijk te maken.

We verhogen onze efficiëntie in de ICT-uitvoering en zorgen voor een efficiënt georganiseerde basisinfrastructuur waarbij de infrastructuurbehoeften van al onze entiteiten worden vervuld, zodat deze zich kunnen concentreren op hun kernopdrachten, en waarbij schaalvoordelen worden gerealiseerd aan de hand van nuttige, tijdig beschikbare, generieke componenten of systemen.

Domein 3: We gaan meer strategisch om met ons menselijk kapitaal

In een steeds sneller veranderende maatschappij heeft Vlaanderen nood aan een slagkrachtige overheid die zich snel aanpast aan nieuwe situaties en noden. Dit vereist een flexibele organisatie die zich snel kan toespitsen op nieuwe uitdagingen, en een personeelsbestand dat breed inzetbaar is en zich snel kan bekwamen in de nieuwe taken die dit met zich meebrengt.

We streven daarom naar een geïntegreerd P&O-beleid dat gericht is op de realisatie van de strategische doelstellingen en waarin het aantrekken, ontwikkelen en behouden van het schaarse talent centraal staat, zodat de entiteiten een kwaliteitsvolle dienstverlening kunnen verzekeren.

We gaan hierbij werk maken van een voorbeeldig werkgeverschap waarbij we aandacht schenken aan het spanningsveld tussen kostenbewustzijn en sociaal maatschappelijke verantwoordelijkheid. We willen een beter evenwicht tussen de 'P' van personeel en de 'O' van organisatie, tussen individueel en algemeen belang.

Onze voorstellen

Een afgeslankt Vlaams Raamstatuut dat een performante organisatie mogelijk maakt

We vragen de regering de nodige stappen te nemen om de resterende federale belemmeringen (APKB, Selor), die de uitbouw van een eigen autonoom Vlaams personeelsbeleid hinderen, niet meer op ons van toepassing te laten zijn.

Het Vlaams Personeelsstatuut wordt vervangen door een Vlaams Raamstatuut waarin de regering de principes vastlegt waarbinnen de entiteiten van de Vlaamse overheid, in een latere fase de lokale besturen, hun personeelsbeleid verder vorm kunnen geven.

Om dit voor te bereiden starten we een werkgeversoverleg. De basisprincipes houden rekening met de mogelijkheid tot verschillende invulling door de diversiteit aan dienstverlening bij de entiteiten. We vermijden "kannibalisme" vanuit de grotere en / of rijkere entiteiten.

Om dit Raamstatuut en de verdere uitvoering ervan zo dicht mogelijk te laten aansluiten bij de functionele noden van de organisatie en in het verlengde van de grotere verantwoordelijkheid van het topmanagement, wil het ook een volwaardige rol en stem bij de sectorale onderhandelingen krijgen.

Kwaliteitsvolle personeelsregelgeving fungeert als ondersteunend kader en creëert mogelijkheden i.p.v. belemmeringen. Belangrijk is dat de essentie wordt gevat in een gemeenschappelijk kader dat zoveel mogelijk van toepassing is voor de verschillende bestuurslagen van de overheid zodat deze meer en meer naar elkaar kunnen toegroeien.

Een professioneel rekruterings- en selectiebeleid.

Om onze strategische doelstellingen te kunnen waarmaken, is een verdere professionalisering van het rekruterings- en selectiegebeuren een absolute noodzaak. Om de juiste talenten aan te trekken en te behouden bouwen we een nog sterker arbeidsmarktimago uit. Door ons breder en als aantrekkelijke werkgever te positioneren, zullen we ook nieuwe doelgroepen en kansengroepen aanboren. Alle vacatures worden voortaan via 1 loket bekendgemaakt zodat potentiële kandidaten gemakkelijk de weg vinden naar de Vlaamse overheid.

De rekruterings- en selectieprocedures worden aangepast zodat ze op efficiënte wijze de meest relevante kandidaten opleveren voor specifieke functies. Kwaliteit van de kandidaten primeert op kwantiteit. De klemtoon verschuift hierbij van uitsluitend diplomagericht werven naar werving mede op basis van competentie en potentieel. Het werven op basis van erkende verworven competenties (EVC) is hierbij een eerste stap. Indien er een professionele selectieprocedure is

gebeurd, kan in overleg met de lijnmanager worden beslist om in het kader van andere procedures geenodeloze hertesting van de kandidaat te doen.

Strategisch omgaan met ons menselijk kapitaal

Om te evolueren naar een omgeving waar innovatie en creativiteit mogelijk zijn, is een evolutie nodig van een organisatiecultuur gericht op beheersing/wantrouwen/controle naar een lerende organisatie waar mensen fouten mogen maken en daaruit kunnen leren. Het doel is een resultaatgericht, waardengedreven en coachend leiderschap gebaseerd op een duidelijke visie en transparante organisatie.

We willen dat binnen de Vlaamse overheid continu leren en zich ontwikkelen de regel is. Daarom investeren we minstens ten belope van 1% van de loonmassa in intensieve opleidingsprogramma's voor medewerkers, middenmanagement en topmanagement. We introduceren hiertoe ook richtinggevend development centers. De stage / proefperiode wordt geherwaardeerd als belangrijke oriëntatie- en ontwikkelperiode.

We bouwen het aanbod van de interne arbeidsmarkt verder uit en stimuleren de uitwisselbaarheid en de inzetbaarheid van het personeel en zorgen zo voor doorgroeimogelijkheden. We vragen de regering en het parlement de resterende drempels voor mobiliteit over de bestuurslagen heen in de volgende legislatuur weg te nemen.

Speciale aandacht gaat naar het ontwikkelen van ICT-expertise. Enerzijds zorgen we ervoor dat we beschikken over voldoende personeel met kennis van de bedrijfscontext, gekwalificeerd in bedrijfsanalyse en projectmanagement. Anderzijds doen we de nodige inspanningen om te beschikken over voldoende personeel met een hoge mate van ICT-expertise, zodat de relevantie en de duurzaamheid van ICT-oplossingen gewaarborgd wordt alsook de onafhankelijkheid van ICT-dienstenleveranciers. Samenwerking moet verder aangemoedigd en gefaciliteerd worden. We zetten daartoe een ICT-expertendatabank, projectendatabank en goede-praktijkendatabank op.

Competitieve arbeidsvoorwaarden gericht op performantie

Elk personeelslid kan rekenen op een billijke verloning. We sturen ons beloningsbeleid bij waar nodig zodat we op een moeilijke arbeidsmarkt medewerkers kunnen aantrekken én via een evenwichtig arbeidsvoorwaardenpakket kunnen behouden en blijvend motiveren.

Billijk verlonen betekent ook verlonen in functie van prestaties, inzetbaarheid en ervaring. Het management krijgt daarom meer autonomie en flexibiliteit m.b.t. de toepassing van het beloningsbeleid en dit binnen het kader van de gevalideerde functieniveaumatrix en toegewezen middelen. Loopbaan- en beloningsbeslissingen worden niet ad hoc genomen, maar zijn gebaseerd op functieclassificatie via de functieniveaumatrix die is ontwikkeld op basis van de functiefamilies van de Vlaamse overheid.

Het verschil in arbeidsvoorwaarden tussen statutaire en contractuele personeelsleden wordt stapsgewijs (en in de twee richtingen) weggewerkt. Contractuele personeelsleden krijgen bevorderingsmogelijkheden en toegang tot de tweede pensioenpijler. Verlofregeling en ontslagmogelijkheden worden verder op elkaar afgestemd. Nieuwe maatregelen mogen een uniforme arbeidsvoorwaardenregeling niet hypothekeren.

Een gezond evenwicht tussen het belang van de organisatie en de rechten van een individu is noodzakelijk. Zo willen we de verlofstelsels - die een zeer grote impact hebben op de werking van de organisatie - rationaliseren en standaardiseren, zodat de beheersbaarheid voor de organisatie verbetert.

De bestaande HRM-instrumenten worden geëvalueerd op hun meerwaarde en bijdrage tot het vernieuwde P&O beleid en waar nodig bijgesteld.

Een voorbeeldrol naar diversiteit in een veilige en gezonde omgeving

Diversiteit leidt tot een rijkere omgeving waarin wordt gewerkt en gedacht. Gerichte acties naar doelgroepen, het wegwerken van structurele barrières bij de instroom en een open organisatiecultuur moeten deze ambitie waarmaken.

In het kader van het welzijnsbeleid zullen alle entiteiten beschikken over een softwarematig ondersteund globaal preventieplan. Dit hanteren we als barometer van het arbeidsklimaat, met situering van de sterke punten en te realiseren punten op niveau van de organisatie, de werkposten en de activiteiten van onze medewerkers.

Domein 4: We zijn een kostenbewuste en transparante Vlaamse overheid

Een samenwerkende, innoverende en flexibele overheid moet ook een zuinige overheid zijn, met een redelijk overheidsbeslag op de totale economie. In een democratisch bestel moet het overheidsbeslag op de economie transparant en gemotiveerd zijn. En de overheid moet ook in haar intern functioneren transparantie en zuinigheid hoog in het vaandel voeren.

Eenmaal toegekende kredieten worden nog te veel als verworven beschouwd. We doen te weinig aan effectiviteitsonderzoek om de kostenefficiëntie van bepaalde maatregelen na te gaan. Het zijn uitgangspunten die we de volgende jaren willen ombuigen.

Gelet op het strategisch belang is het verder ontwikkelen van een adequate regelgeving, processen en systemen voor begroting en boekhouding en de controle er op noodzakelijk. Dit noodzaakt een permanente dialoog tussen topambtenaren, controleorganen, regering en parlement.

Onze voorstellen

Een Rekendecreet moet mee leiden tot slagkrachtige organisaties, meer kosten/baten inzicht en focus op beleid

Het boeken op kasbasis maakt het voor departementen en agentschappen zonder rechtspersoonlijkheid te lastig om kosten en opbrengsten aan de juiste periode aan te rekenen. Daarom vragen we het Comptabiliteitsdecreet tegen 1 januari 2010 gedeeltelijk in werking te stellen. Dan pas beschikken de Vlaamse ministeries over het regelgevende kader om een adequaat analytisch boekhoudsysteem uit te werken. Samen met de ruimere toepassing van kostprijscalculatie zullen we inzicht krijgen in de daadwerkelijke kostprijs van onze dienstverlening en producten.

We willen het proces begrotingsopmaak en begrotingsopvolging tegen eind 2010 optimaliseren in dialoog met de CEO, de regering, de minister van begroting en het parlement. Deze dialoog mondt uit in een transparant Rekendecreet dat het comptabiliteitsdecreet kan vervangen en dat vanaf de begrotingsopmaak voor 2012 van toepassing zal zijn op alle Vlaamse entiteiten die volgens de ESR-regelgeving behoren tot de consolidatiekring. Dit decreet zorgt voor een rationele en functionele afstemming van de instrumenten, documenten en procedures gebruikt in de financiële cyclus (begroting, boekhouding en audit), de contractcyclus (beheersovereenkomst, opvolging, evaluatie) en de beleidscyclus (voorbereiding en beslissing, opvolging, evaluatie).

We bereiken een grotere efficiëntie en effectiviteit door de shift van sturing op middelen naar sturing op resultaten. Alle processen van evaluatie en ex post controle, zowel op resultaten (niet louter de financiële) als op organisaties herdenken we in die zin en vertalen dit in het concept 'Single audit'. Dit doen we in dialoog met de diverse controleorganen.

We creëren meerwaarde in doorlooptijd en kwaliteit door een integrale aanpak van de meerjarenbegroting en de beheersovereenkomsten en de rationalisering en betere rolverdeling bij de technische en de politieke begrotingsvoorbereiding ("bilaterales").

Benchmarking naar efficiëntie en effectiviteit van het overheidsoptreden

We exploiteren nog beter de veelheid van internationaal statistisch materiaal en gebruiken het actief in de beleidsevaluatie. In een samenwerkingsverband van de bevoegde entiteiten met de Studiedienst van de Vlaamse Regering zullen we - voor de topregio's in Europa waarmee Vlaanderen zich wenst te meten - de gerealiseerde maatschappelijke effecten permanent opvolgen. Dit zal indicaties geven over de beleidsterreinen waar Vlaanderen nog vooruitgang boekt.

We tonen via beleidseffectrapportages op meso-niveau (domeinen) aan of de ingezette middelen tot de gewenste resultaten hebben geleid. We voeren deze effectrapportages bij prioriteit uit bij sleutelsectoren die relatief veel overheidsmiddelen opnemen en waarover Vlaanderen een vrij grote

marge van autonomie (bevoegdheid) heeft om te wegen op de effecten voor de burgers, bedrijven en organisaties.

We willen een belangrijke bijdrage leveren in het bereiken van een grotere efficiëntie en effectiviteit (en dus besparing) indien we meer verantwoordelijkheid krijgen. Zo willen we de overhead terugdringen tot het gemiddelde niveau van de vijf meest performante Europese regio's door innovatie van processen en organisatie. Het principe van de vrije winkelnering diepen we verder uit voor de ondersteunende diensten via een bevoorrecht partnerschap en de toewijzing van de middelen aan de leidend ambtenaren. De leidend ambtenaren krijgen meer vrijheid en verantwoordelijkheid in de aanwending van de kredieten. We vragen dat apparaatskredieten op één begrotingsartikel komen en interne verschuivingen binnen de ESR-begroting toegelaten zijn.

Een geautomatiseerd begrotingsproces, inclusief meerjarenbegroting

We breiden het financieel instrumentarium tegen eind 2009 verder uit met een webapplicatie voor de opmaak van de jaarlijkse machtigende begrotingen en de meerjarenbegroting voor de Vlaamse ministeries. Deze applicatie is in een tweede fase (vanaf 2011) ook beschikbaar voor de intern verzelfstandigde agentschappen met rechtspersoonlijkheid en de extern verzelfstandigde agentschappen. De applicatie biedt tevens de mogelijkheid om een begrotingsvoorstel te formuleren op basis van niet-financiële gegevens, zodat volume-effecten automatisch verwerkt worden.

Doordat de applicatie voortbouwt op de vernieuwde structuur van het financieel systeem zal het vanaf 2010 mogelijk zijn financieel-budgettaire consolidaties te doen van ontvangsten en uitgaven en van de beleids- en betaalkredieten op verschillende niveaus: het niveau van de entiteit, het beleidsdomein en het niveau van de volledige Vlaamse overheid, met inbegrip van alle entiteiten die volgens de ESR-regelgeving behoren tot de consolidatiekring.

Integratie van beleidsbrief en memorie van toelichting bij de begroting

We willen een transparante verantwoording van en rapportering over de aanwending van de ingezette middelen verstrekken. Daarom is een duidelijkere integratie nodig van de beleidsopties en de beschikbare financiële middelen. Tegelijk willen we in het kader van de (interne) administratieve vereenvoudiging de interne rapporteringslast binnen de Vlaamse administratie verminderen door een grotere synergie tussen de plannings- en rapporteringsdocumenten tot stand te brengen. Naar het Vlaams Parlement toe streven we er naar om met een minimum aan documenten een maximum aan relevante informatie te verstrekken met als gevolg een verhoogde transparantie en dus de mogelijkheid voor de parlementsleden om op hoofdlijnen te debatteren.

We stellen de integratie voor van de beleidsbrief en de memorie van toelichting bij de begroting. Met de integratie van de beleidsbrief en de memorie van toelichting koppelen we de informatie uit de beleidscyclus en de financiële cyclus rechtstreeks en in één proces aan elkaar.

We stemmen daarenboven de timing van de twee cycli volledig op elkaar af. Dit houdt in dat de financiële cyclus veel gecondenseerder en efficiënter moet georganiseerd worden. Dit proces mag maximaal 6 maanden duren en vergt een inspanning van zowel de administratie, de regering als het parlement. Om garanties te bieden dat de integratie geen afbreuk doet aan de informatiewaarde van beide documenten en aan de informatiebehoeften van de verschillende doelgroepen die beoogd worden (Vlaams Parlement, middenveld, burgers) zullen we duidelijke richtlijnen opstellen m.b.t. een éénvormige structuur en inhoud van het geïntegreerde document.

Een zuinige interne werking

De Vlaamse overheid heeft in 2008 in het totaal voor ruim 25,1 miljard euro uitgegeven. De apparaatskredieten bedragen 10,1 % van de totale uitgaven. De uitgaven voor personeel bedragen 690 mio euro of 84,2 % van de apparaatskredieten. In een bedrijfscontext is dit een zeer behoorlijke verhouding.

We willen in samenwerking met de centrale financiële diensten met een zuinig beheer deze apparaatskost onder controle houden. We zijn er ook van overtuigd dat efficiëntiewinst is te halen

uit een echt kerntakendebat, in relatie tot het subsidiariteitsprincipe en uit het herdenken van alle processen en procedures die een rol spelen in de afweging van het algemeen belang en een deelbelang.

Controle en toezicht op maat van een Effectieve en Efficiënte Vlaamse Overheid

De modernisering van controle en toezicht bij de Vlaamse overheid vereist dat alle betrokken audit- en controleactoren de huidige positionering, opdracht en werkwijzen 'zero based' in vraag durven stellen. We zijn van oordeel dat vereenvoudigingen in de controleprocessen hand in hand kunnen gaan met aangetoonde toegenomen maturiteit in de verantwoording en de rapportering. De stapsgewijze introductie van de nieuwe 'controle blauwdruk' verloopt dus aan een verschillend ritme voor elke entiteit.

Deze aanpak vergt een maturiteitsmodel voor kwaliteit van informatie dat we samen met IAVA uitwerken tegen juli 2010.

Een gemeenschappelijk belegging- en financieringsbeheer

Behalve een verhoogde efficiëntie m.b.t. deze financiële processen en het bekomen van betere beleggings- of ontlendingsvoorwaarden op de financiële markten, kunnen we op deze manier ook bepaalde beleidsopties sneller realiseren.

De voorwaarden, waaraan verschillende van onze instellingen, al dan niet rechtstreeks verbonden met de Vlaamse Gemeenschap, leningen aangaan houden forse marges in. Ook voor de lange termijn investeringen werkt het bancaire circuit niet. De meeste grotere PPS-voorstellen komen met hun financiering in de klem, omdat banken hun financieringen beperken tot 5-7 jaar, daar waar de typische afschrijvingen in dergelijke projecten 20 tot 40 jaar belopen. De Vlaamse overheid kon weliswaar een aantal projecten aanhouden, maar enkel door het bancaire risico bij zich te nemen. Risico's worden inderdaad best gealloceerd bij die partij, die ze het best kan beheersen.

We kunnen slechts risico's nemen, vooropgesteld dat ze goed gespreid worden en bij voorkeur elkaar trachten op te heffen, als we in staat zijn tot een gemeenschappelijke aanpak, eventueel poolvorming, te komen en, om de banken heen, rechtstreeks de investeerders te benaderen. Tot op heden, waren de relatief kleine bedragen, die de zelfstandige entiteiten opnemen, perfect in de markt plaatsbaar. Maar in het huidige gewijzigde bancaire landschap, is dit veel minder zeker.

Zonder vooruit te lopen op gebeurlijke akkoorden tussen het federale en het gewestelijk niveau, wordt er vanuit gegaan, dat de Vlaamse Gemeenschap – ESR geconsolideerd – geen negatief vorderingensaldo opbouwt in de toekomst. In de mate dat dit wel het geval is, dienen we de financiering ervan – samen met ESR-8 verrichtingen, immers te doen met leningen. In elk geval gaan we – teneinde de beleidsuitvoering vlot te kunnen verlopen - naast de kaskredietlijnen, een programma opstarten dat in de mogelijkheid tot kortlopende financiering voorziet.

Domein 5: We willen effectiever, efficiënter en geloofwaardiger zijn door optimale interne samenwerking en synergie

Met de BBB-reorganisatie werd een Vlaams overheidslandschap gecreëerd waarin ruimte is voor slagkrachtige entiteiten. Opdat de Vlaamse samenleving daarvan de vruchten zou kunnen plukken, moet de komende jaren ook gewerkt worden aan een slagkrachtig geheel omdat de bundeling van krachten meer effect sorteert dan de som van de afzonderlijke entiteitsinspanningen.

Deze bundeling zal niet spontaan groeien of organisch ontstaan. Hier moet aangestuurd worden op meer synergie en het samen toewerken naar de maatschappelijke doelen die de Vlaamse Regering vooropstelt. We vragen geen BBB-bis waarin we structuren zouden terugdraaien of aanpassen. Samenwerking binnen en over de beleidsdomeinen stoelt veeleer op een organisatiecultuur en -klimaat, waarbinnen we de gevestigde formele structuren aanvullen met overkoepelende flexibele samenwerkingsvormen en bestaande instrumenten harmonieus 'samenspelen', elk ter uitvoering van een eigen partituur maar participierend in één door het publiek gewaardeerd muziekstuk.

Slagkrachtige entiteiten vergen een inspirerend en daadkrachtig topmanagement waarbij het gender-aspect onze blijvende aandacht verdient.

Onze voorstellen

Politieke, maatschappelijke en ambtelijke verantwoordelijken werken vanuit een zelfde visie waar we met onze overheid naar toe moeten

Een maatschappelijke dynamiek krijg je maar als alle actoren werken vanuit een gemeenschappelijke visie over de rol die de overheid moet spelen in de samenleving, en ieder hierin verantwoordelijkheid opneemt. Als we bij de topregio's willen behoren, moeten de strategische keuzes voortspruiten uit een gedeelde visie over waar we als overheid naar toe willen.

Vandaar dat we er over gewaakt hebben dat de voorstellen volledig kaderen binnen de gezamenlijke langetermijnvisie, -strategie en acties die de Vlaamse Regering en de sociale partners op 19 januari 11. hebben afgesproken in het Pact 2020. Ook de Vlaamse administratie heeft dit Pact onderschreven. De bijdrage van de CEEO maakt er eveneens een geïntegreerd onderdeel van uit.

Het verandermanagement moet op een professionele wijze vorm gegeven worden

Opdat veranderingen effectief en efficiënt gerealiseerd kunnen worden, is professioneel verandermanagement noodzakelijk, die coördinatie en sturing van het geheel mogelijk maakt en (onder meer) de vorm aanneemt van programmamanagement en dit zonder nieuwe structuren en binnen de huidige middelen.

We bereiden het veranderprogramma voor onze toekomstige overheid alvast voor, in het formaat van 'programmamanagement in de steigers'. Daarin worden de voorstellen die in deze bijdrage vervat zijn al een eerste keer uitgewerkt naar een portfolio van enkele tientallen projecten, die samen op een zuinige en coherente wijze kunnen ondergebracht worden in programmamanagement.

Daardoor zullen wij bij de start van de nieuwe Vlaamse regering klaar staan met een voorstel voor geïntegreerd programma.

De politiek-ambtelijke samenwerking moet op een nieuwe leest geschoeid worden

De aansturing en coördinatie van het Veranderprogramma voor de overheid is één van de terreinen waarop een vernieuwde politiek-ambtelijke samenwerking gestalte kan krijgen en zijn meerwaarde aantonen.

Om deze nieuwe relatie en constructieve samenwerking in partnerschap reeds bij de aanvang van de legislatuur vorm te geven hebben we als topambtenaren een tekstvoorstel uitgewerkt (zie bijlage) voor een Charter van de vernieuwde politiek-ambtelijke verhoudingen.

Het charter is het centrale referentiekader om te zorgen voor duidelijker politiek-ambtelijke verhoudingen, professionele en zakelijke samenwerking gericht op het omzetten van politieke prioriteiten in effectief beleid en een positieve vertrouwensrelatie in partnerschap. Het Charter is publiek. De naleving ervan zal worden opgevolgd en geborgd door middel van een jaarlijkse interne en externe evaluatie.

Het impliceert enerzijds een grote loyaliteit en deskundigheid van de ambtelijke top en anderzijds ook dat de kabinetten tot een functioneel minimum worden herleid, waarbij een beperkte kern politieke raadgevers de minister ondersteunt in zijn beleidsbepalende rol.

Ambtelijke afstemming binnen het beleidsdomein garanderen

De organisatiestructuur Beter Bestuurlijk Beleid gaat uit van een netwerkorganisatie en is opgehangen aan een structuur van beleidsdomeinen. Het strategisch beleidsmatig overleg gebeurt in de beleidsraad en wordt voorbereid, geoperationaliseerd en opgevolgd door het managementcomité. Het departement en de agentschappen zorgen voor gedragen voorstellen en standpunten. Dit geeft de minister de nodige zekerheid dat het geformuleerde standpunt past in het beleidskader én uitvoerbaar is. Parallele taakinvulling door het kabinet wordt dan ook overbodig. De beleidsraad vergadert slechts in aanwezigheid van de minister en minstens eenmaal per maand.

Vanuit hun beleidsondersteunende rol kiezen de departementen samen met de agentschappen resoluut voor een geïntegreerde inhoudelijke benadering en voor de actieve samenwerking en afstemming binnen en tussen de beleidsdomeinen. Hierbij engageert de administratie zich om de nieuwe taakaflijning binnen de beleidscyclus op te nemen binnen het huidig kader aan personeel en werkingsmiddelen. De afslanking van de kabinetten gebeurt dus zonder transfer van middelen vanuit de huidige kabinetskredieten. Onduidelijkheden in taakafbakeningen werken we weg.

Ambtelijke beleidsdomeinoverschrijdende afstemming inzake maatschappelijke thema's

Deze beleidsdomeinoverschrijdende afstemming en coördinatie wordt nu nog in belangrijke mate opgenomen door de kabinetten en IKW's. De administratie wil deze afstemming reeds realiseren als onderdeel van haar beleidsondersteunende en beleidsuitvoerende opdracht.

In opdracht van het CAG is een overzicht gemaakt van de maatschappelijke thema's waar minstens drie beleidsdomeinen samen werk maken van een gestructureerde sectoroverschrijdende samenspraak met aanduiding van welk beleidsdomein de integratorrol opneemt. Het betrokken managementcomité spreekt zich uit over opdracht, rapporteringslijnen, verantwoordelijkheidsafbakening en werkingsmodaliteiten. Geval per geval wordt gezocht naar het meest geschikt instrumentarium in functie van de gewenste graad van afstemming, de specifieke complexiteit en/of het belang, de beperking van de interne kosten en planlast e.d.

De resultaten hiervan liggen nu ter bekrachtiging voor aan het politiek niveau. We stellen voor hierover spoedig een samenspraak te voorzien tussen politiek en ambtelijk niveau, zodat de beleidsafstemming op beide niveaus maximaal op elkaar wordt afgestemd.

Rol en positionering CAG

Het College van Ambtenaren-generaal is een overkoepelend orgaan. Het is ook het ambtelijk forum dat optreedt als centrale actor in de politiek-ambtelijke dialoog. Het is eveneens aangewezen dat het CAG een prominente rol opneemt inzake organisatiebrede afstemming en gezaghebbende coördinatie voor belangrijke bestuurlijke aangelegenheden. Het CAG moet, als hoogste ambtelijk orgaan, collegiaal kunnen spreken namens de Vlaamse administratie (departementen en agentschappen) en daartoe organiek verankerd worden zodat het gemeenschappelijke afspraken en spelregels zo nodig ook kan opleggen. Om een robuust draagvlak te creëren is het aangewezen dat

de leden van het CAG door de regering worden aangeduid via een voordrachtsysteem door het managementcomité.

Beleidsafstemming helpen realiseren vanuit de administratie

De Vlaamse Administratie wil een performante organisatie zijn. De nodige instrumenten daartoe zijn aanwezig en ingezet (beheersovereenkomsten, leidraad organisatiebeheersing,...) .

Maar om bij de top 5 regio's te gaan behoren is er meer nodig. De CEEO heeft reeds opgemerkt dat voor een functioneel werkende Vlaamse overheid autonomie en specialisatie slechts nuttig zijn voor doelmatig en doeltreffend beleid en beheer indien er navenante coördinatie is. Om te komen tot een meer klantgerichte en betrouwbare dienstverlening is het noodzakelijk dat de entiteiten er nog meer en beter samenwerken, zowel binnen ieder beleidsdomein, als beleidsdomeinoverschrijdend, om verkokering tegen te gaan.

Het appel vanuit de politiek om de maatschappij voor te bereiden op de nieuwe uitdagingen, wordt ook door ons als een "state of urgency" ervaren. Urgentie vraagt om actie en verantwoordelijkheid. De ambitie van deze actie noodzaakt een bundeling van krachten en competenties, en het aangaan van zo breed mogelijke allianties en partnerschappen. Dat willen we zijn, een betrouwbare partner.

Domein 6: We gaan voor een partnerschap met de lokale besturen om zo maximale meerwaarde te kunnen bieden aan de eindgebruiker

De Vlaamse overheid is slechts één van de schakels in het bestuur en de overheidsdienstverlening. De OESO bekritiseerde België recent omdat het met zijn complexe gelaagdheid van bestuursniveaus er niet in slaagt om de totale kwaliteit van de overheid op een niveau te brengen dat overeenstemt met zijn kostprijs. Als Vlaamse administratie hebben we zelf vooral impact op het samenspel van de Vlaamse overheid en de lokale overheden.

De complexe uitdagingen van de huidige maatschappij vereisen bestuurskrachtige lokale overheden. De lokale besturen bekleden een centrale plaats in het Vlaamse overheidsbestuur. Zij zijn het bestuursniveau dat het dichtst bij de bevolking staat en er het nauwst mee verbonden is. We willen dan ook maximaal investeren in de lokale democratie. De verschillende Vlaamse beleidsdoelstellingen zouden het subsidiariteitsbeginsel moeten ondersteunen. Er kunnen taakafspraken komen met betrekking tot homogene bevoegdheidspakketten maar ook over taakverdeling voor verschillende fasen in het beleidsproces.

Verskillende analyses pleiten voor een structurele vermindering van de bestuursniveaus en het uitklaren van hun kerntaken. Wij onderschrijven deze analyses, maar beseffen dat dit een moeilijke politieke afweging vraagt, die wellicht niet op korte termijn tot concrete resultaten zal leiden. Wij vinden het zodoende aangewezen om in eerste orde te focussen op het gezamenlijk leveren van maximale meerwaarde door goede samenwerking en afstemming. De kern van het debat moet gaan over de meerwaarde.

De relaties tussen de entiteiten van de Vlaamse overheid en de lokale overheden zijn niet eenduidig maar complex en divers. Wat ons gemeenschappelijk moet drijven, is een gedeeld streven naar de maatschappelijke opdracht die moet vervuld worden, waarbinnen ieders eigen rol en belang moet erkend worden en vorm gegeven worden. De burger is 'onze' klant; de maatschappelijke uitdagingen zijn 'onze' uitdagingen. In dat streven zijn we partners.

Daarom moeten er initiatieven genomen worden om een samenwerkingscultuur tot stand te brengen, en om de hinderpalen voor een dergelijke samenwerking en wederzijds begrip weg te nemen. Dit veronderstelt dat alle partners bereid zijn om de 'lusten' maar ook de 'lasten' billijk te delen. De samenwerking wordt pas echt getest bij tegenspoed of als minder populaire maatregelen zich opdringen.

Succesvolle innovaties in de dienstverlening kunnen dan een draagvlak creëren voor verdere stappen in de bestuurlijke optimalisatie in Vlaanderen vanaf 2014. Wellicht mondt dit in 2020 uit in een totaal anders functionerend bestuurlijk landschap dat, gegroeid doorheen de praktijk van een leer- en verbeterproces, veel beter zal zijn dan we vandaag, van op een politieke tekentafel, zouden ontwerpen.

Onze voorstellen

Samen met de lokale besturen de dienstverlening optimaliseren via procesgerichte aanpak en met focus op de klant

We zullen doorbraken realiseren door eerst te focussen op goede samenwerking en afstemming via de klantgerichte processen, en op termijn op structurele ingrepen. De kern van het debat moet gaan over de meerwaarde vanuit het oogpunt van de klant. We maken tegen juli 2010 een gemeenschappelijke dienstencatalogo op en onderzoeken hoe we het één loket-principe kunnen realiseren.

De planlast voor de lokale besturen drastisch verlagen

We engageren ons tot afstemming en beperking van de sectorale plannings- en rapporteringsverplichtingen van lokale besturen. Dit doen we door gegevens intern uit te wisselen en te automatiseren. We stemmen de algemene en sectorale planningsverplichtingen van lokale besturen op elkaar af. Dit moet de Vlaamse Regering in staat stellen om via een planlastendecreet een forse stap te zetten in de eliminatie van “bureaucratische belemmeringen, administratieve lasten en onnodige zware nalevingskosten van regelgeving” voor de lokale overheden. Bij de uitwerking ervan zal ook afgestemd worden met de actieplannen voor de reductie van administratieve lasten. Ons doel is: één plannings- en rapporteringdocument ingebed in een meerjarenperspectief tegen 2012.

Partners bij het ontwikkelen van beleid

De lokale overheden staan dicht bij de eindgebruiker, en op de behoeften die zij capteren moet vaak door de Vlaamse overheid snel en accuraat kunnen ingespeeld worden met Vlaams beleid of met initiatieven om de beleidsbepaling op Europees of Belgisch niveau te beïnvloeden. We zullen de lokale besturen, als belanghebbenden en bevoorrechte antennes, op systematische en procesmatige wijze betrekken bij de opbouw en de evaluatie van het beleid, met het oog voor diversificatie en toepasbaarheid en bij de ontwikkeling van nieuwe en gemeenschappelijke omgevingen en platformen. We willen ook taakafspraken maken over homogene bevoegdheidspakketten en over de bijdrages in verschillende fases in beleidsprocessen, het voorbereiden van een Vlaamse staatshervorming.

De problematieken van de bedrijfsvoering in de Vlaamse en in de lokale overheden zijn sterk gelijklopend. Topverantwoordelijken en stafleden kunnen ongetwijfeld veel van elkaar leren, samen nadenken en voorstellen uitwerken. In het najaar van 2009 zullen we voor de eerste keer een dergelijke conferentie organiseren. Tegen 2014 moet dit dan uitgegroeid zijn tot een traditie die al heel wat vruchten heeft afgeworpen.

Samen met de lokale besturen zorgen voor een goed financieel draagvlak

Met een aangepast juridisch kader en de nodige financiële middelen zijn de nodige randvoorwaarden voor de lokale besturen aanwezig om zich verder te ontwikkelen tot bestuurskrachtige overheden. De financiële ondersteuning houdt rekening met de specifieke socio-economische omstandigheden van elk bestuur.

Momenteel brengen een aantal elementen de bestuurskracht van de lokale besturen in het gedrang: de financieel-economische crisis waardoor de lokale besturen minder inkomsten genereren; structureel stijgende personeelskosten (o.a. stijgende pensioenbijdragen voor statutairen, tweede pensioenpijler voor contractuelen); enorme investeringen voor het aanleggen van gescheiden rioleringen en waterzuivering; investeringen om te beantwoorden aan de toenemende vergrijzing; stijgende kosten voor OCMW, politiekorpsen en brandweershervorming. In het kader van het lokaal pact in 2008 engageerden de lokale besturen zich er toe om de gemeentebelastingen niet te verhogen in 2009, in ruil voor de overname door de Vlaamse overheid van gemeentelijke schulden ten bedrage van 100 € per inwoner. De vraag naar de herfinanciering van de lokale besturen is acuut en actueel. Op basis van een wetenschappelijke studie over de evaluatie van het gemeentefonds, zal de volgende Vlaamse Regering gedocumenteerd zijn om daarover voorstellen te formuleren.

We zullen samen met de lokale besturen werkvormen opzetten waarin competenties en middelen gebundeld worden om te zoeken naar oplossingen voor uitdagingen op sectoraal of algemeen bestuurlijk vlak.

BIJLAGE 1: ONTWERP CHARTER INZAKE POLITIEK- AMBTELIJKE SAMENWERKING

Inleiding

Om te komen tot gezonde politiek-ambtelijke verhoudingen moeten deze zo georganiseerd worden dat het politiek primaat samengaat met een reële responsabilisering en de inherente loyaliteit van het ambtelijke apparaat.

Naast responsabilisering is er ook nood aan transparantie, afbakening van de rol van politiek en administratie, voldoende informatiedoorstroming en afstemming tussen politiek en administratie, naast professionaliteit gekoppeld aan flexibiliteit en beschikbaarheid.

Departementen en agentschappen moeten hun opdracht respectievelijk gericht op beleidsondersteuning en op beleidsuitvoering (zoals bepaald in het besluit van de Vlaamse Regering met betrekking tot de organisatie van de Vlaamse administratie) volwaardig kunnen opnemen.

De ministers worden voor hun beleidsbepalende rol ondersteund door een beperkt aantal politieke raadgevers. Dit impliceert dat de kabinetten tot een functioneel minimum worden herleid (minimaal een halvering van het aantal kabinetsmedewerkers) en een beperking van het aantal inhoudelijke raadgevers.

De relatie tussen politiek en ambtelijk niveau moet een zakelijke, pragmatische samenwerking zijn, gericht op het omzetten van politieke prioriteiten in effectief beleid.

Deze relatie moet mee invulling geven aan de principes van deugdelijk bestuur.

Met het oog hierop dient een charter opgesteld tussen de minister en de administratie met o.m. volgende elementen:

- duidelijke afbakening van de bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden van het kabinet en die van de administratie;
- het politieke niveau heeft, na de administratieve voorbereiding, de primautéit over alle beleidslijnen;
- de administratief-organisatorische kwesties behoren uitsluitend tot de bevoegdheid van de administraties;
- deontologische code, zowel voor administratie als voor kabinet;
- responsabilisering en beheersautonomie staan centraal, maar evenzeer performantie en efficiëntie;
- afspraken inzake omgangsvormen.

Dit charter wil een duidelijk referentiekader voor een slagkrachtige beleidsvoering bepalen voor zowel de politieke als de administratieve actoren.

Minister, kabinet en administratie streven met respect voor ieders rol en verantwoordelijkheid naar een constructieve samenwerking en een gezamenlijke kwaliteitsvolle dienstverlening, waarbij de diverse onderdelen van het beleidsproces optimaal op elkaar worden afgestemd.

Dit is essentieel om de slagvaardigheid, efficiëntie en effectiviteit van de overheid als geheel te verbeteren.

Dit generiek afsprakenkader kan verder ingevuld en geconcretiseerd worden in beleidsdomeinspecifieke afsprakennota's en werkregelingen, als resultaat van overleg tussen minister en de leidend ambtenaren in de betrokken beleidsraad.

Het principe van de één-op-één-relatie tussen minister en beleidsdomein blijft een belangrijk element om te komen tot eenduidige sturing en opvolging.

Afbakening van de respectieve taken en verantwoordelijkheden in het proces van beleidsvoering

De beleidsbepaling

Het nemen van beslissingen over de inhoud van een beleid is exclusief de bevoegdheid van de Vlaamse Regering en de Vlaamse ministers.

De ministers maken de maatschappelijke keuzes, de keuzes inzake strategie en doeleinden, de keuzes van beleidsinstrumenten en het alloceren van middelen.

Het kiezen en specificeren van de doelstellingen (met inbegrip van de effecten die men wenst te bereiken bij de doelgroepen of in de maatschappelijke omgeving), de middelen, en de tijdsvolgorde (prioritisering, met inbegrip van het bepalen van de “negatieve prioriteiten”) behoren tot het politiek primaat.

Het algemene beleidskader wordt vastgelegd in het regeerprogramma en verder uitgewerkt in de legislatuurgebonden beleidsnota's en jaarlijkse beleidsbrieven van de functioneel bevoegde minister. De ministers worden, voor hun afweging inzake politieke wenselijkheid en haalbaarheid, en toetsing aan het algemeen regeringsbeleid, ondersteund door een beperkt kabinet met deskundige politieke raadgevers.

De minister maakt in permanente afstemming met het kabinet een afweging inzake de politieke aspecten van inhoudelijke voorstellen aangereikt door de administratie op het vlak van beleidsondersteuning en op het vlak van aansturing en opvolging van de beleidsuitvoering.

De rol van de kabinetten is beperkt tot politieke afweging en advisering, en politieke opvolging en coördinatie van beleidsdossiers.

Dit politiek advies betreft enerzijds de aangelegenheden waarvoor de minister functioneel bevoegd is, maar handelt anderzijds ook over die aspecten van het [algemeen] regeringsbeleid, waar de regering collegiaal over beslist.

Het kabinet bereidt de weg voor politieke overeenstemming door de regering in de laatste besluitvormingsfase voor. Het kabinet vermijdt parallelle of overlappende structuren voor taken die thuishoren in de administratie.

De ministers beschikken over een geheel van beleidsinstrumenten (in de beleidscyclus, financiële cyclus, contractcyclus en HRM-cyclus) voor de uitvoering van de politieke beleidsdoelstellingen. Deze zijn gericht op het concretiseren van beleidsdoelstellingen en het operationaliseren van beleidsmaatregelen, door middel van sturen, beheersen, onder toezicht houden en waar nodig ter verantwoording roepen.

In dit proces is de responsabilisering van de administratie (met aanspreekbaarheid), gekoppeld aan deskundigheid en loyaliteit een belangrijke succesfactor om te komen tot meer performantie.

Beleids­ondersteuning – beleidsuitvoering

Het kabinet respecteert de eigen organieke opdracht en primaire verantwoordelijkheid van departementen en agentschappen op het vlak van beleidsondersteuning (voorbereiding en evaluatie) en beleidsuitvoering.

Daarom is het onontbeerlijk dat de voorbereiding van ontwerpnota's aan de Vlaamse Regering wordt toevertrouwd aan de Vlaamse administratie.

Met betrekking tot de voorbereiding van beleidsondersteunende/beleidsuitvoerende insteken wordt structureel afgestemd tussen de minister of de kabinetschef en de administratie wat betreft de wederzijdse verwachtingen.

De administratie werkt vanuit haar beleidsondersteunende of beleidsuitvoerende opdracht mogelijke beleidsopties uit (ontwerpen van beleidsnota's en beleidsbrieven, begrotingsvoorstellen, ontwerpen van regelgeving*, voorstellen inzake beleidsinstrumenten,

* de administratie start maar met de voorbereiding van nieuwe regelgeving in de mate dat de bevoegde minister zijn akkoord geeft voor een duidelijk inhoudelijk concept.

ontwerpbeheersovereenkomsten...) De administratie houdt hierbij rekening met alle relevante aspecten van de problematiek: administratieve, juridische, maatschappelijke, technische... De administratie houdt ook rekening met de elementen in beleidsdocumenten en de politieke context, maar maakt geen afweging inzake politieke rationaliteit. Het kabinet toetst aan de politieke rationaliteit, maar het kabinet vermijdt functieoverlap met de aspecten die reeds door de administratie werden onderzocht.

Anderzijds kan de administratie steeds op eigen initiatief en vanuit de eigen deskundigheid en terreinkennis autonoom voorstellen voorbereiden die voor beslissing voorgelegd worden aan het politiek niveau.

De administratie staat in voor een structurele samenwerking en afstemming tussen departement en agentschappen, zodat de aan de minister bezorgde voorstellen en standpunten gedragen worden door alle betrokken entiteiten van het beleidsdomein. Vanuit hun beleidsdomeinondersteunende rol kiezen de departementen samen met de agentschappen resoluut voor een geïntegreerde inhoudelijke benadering en voor de actieve samenwerking en afstemming binnen en tussen de beleidsdomeinen. Dit moet er mee voor zorgen dat de voorstellen van de administratie passen in het vastgelegde beleidskader en uitvoerbaar zijn. De afstemming tussen beleidsdomeinen zal duidelijk vermeld worden in de nota waarin de voorstellen worden bezorgd, om parallele of overlappende taakinvulling door de kabinetten te voorkomen.

Het is daarenboven aangewezen dat de administratie structureel haar beleidsondersteunende rol ook opneemt ten aanzien van interkabinetten-werkgroepen (die in aantal gereduceerd worden). Een permanente inhoudelijke betrokkenheid, voor toelichting, verantwoording, eventueel met secretariaatsfunctie is te verkiezen boven een occasionele invulling (advies op verzoek).

Het kabinet informeert de administratie over de voortgang van de beleidsdossiers, en over alle elementen die relevant zijn voor de verdere besluitvorming.

Het kabinet zorgt er voor dat alle documenten van een dossier bij de administratie aanwezig zijn; de administratie staat in voor een goed klasment en archief.

Dit is noodzakelijk om de transparantie te verzekeren en de continuïteit in de behandeling en opvolging van de dossiers.

De beleidsuitvoering

De minister (via zijn kabinet) organiseert de aansturing en opvolging van de beleidsuitvoering als een sturing op hoofdlijnen en op afstand, gebruikmakend van beheersovereenkomsten en managementovereenkomsten, en op basis van direct overleg. De beleidsuitvoering en de toepassing van de gekozen middelen is de taak van de administratie.

De administratie staat in voor de realisatie van de afgesproken doelstellingen en prestaties en voor de efficiënte en effectieve implementatie van de beleidsmaatregelen. De administratie zorgt aldus mee voor de onderbouwing van de beleidsverantwoording. Elke entiteit wordt aangestuurd door middel van een beheersovereenkomst of managementovereenkomst. Deze overeenkomsten zijn gekoppeld aan een globaal budget, dat enkel in wederzijdse afspraak tussen de contracterende partijen kan aangepast worden. De administratie rapporteert periodiek aan de minister over de stand van de beleidsuitvoering en beleidsevaluatie, de efficiëntie en effectiviteit van het te plannen en gevoerde beleid, in functie van een eventuele bijsturing van het beleid. De ondernemingsplannen zijn een precisering van de respectieve beheersovereenkomst en managementcontract. Deze jaarplanning wordt opgemaakt in overleg tussen de functioneel bevoegde minister en de leidend ambtenaar, en geformaliseerd in het jaarlijks planningsdocument voor de leidend ambtenaar.

De beheersverantwoordelijkheid

De administratie staat in voor het beheer en de goede werking van de diensten, met inbegrip van de interne controle. Dit is inherent aan het gebruik van beheersovereenkomsten en managementovereenkomsten.

Dit wil zeggen dat de operationele beleidsuitvoering en bedrijfsvoering van de administratie uitsluitend de verantwoordelijkheid is van het management, dat hierover periodiek rapporteert en verantwoording aflegt aan de minister, die de politieke (eind-)verantwoordelijkheid draagt. De lijnmanagers beschikken hiertoe over één budgettaire enveloppe, die zowel weddenkredieten als werkingskredieten omvat. Belangrijke interne wijzigingen binnen een overheidsentiteit worden tijdig meegedeeld aan de minister.

De samenwerkingsrelatie en onderlinge afstemming

De beleidsraad fungeert als centraal platform tussen het politieke en ambtelijke topniveau voor de inhoudelijke afstemming van de beleidsvoering en opvolging op hoofdlijnen.

De beleidsraad zorgt voor beleidsmatige afstemming binnen het betrokken beleidsdomein, en maakt afspraken inzake de uitvoering van de strategische doelstellingen (cf. de afspraken in beheersovereenkomsten en managementovereenkomsten).

De beleidsraad wordt voorgezeten door de minister, bijgestaan door diens kabinetschef.

In de beleidsraad toetst de minister zijn beleidsvoornemens met de betrokken leidend ambtenaren van het beleidsdomein.

Omwille van het strategisch karakter ervan is een regelmatige samenkomst vereist (minstens eenmaal per maand).

De topambtenaren zien er op toe dat de afgesproken beleidslijnen en prioriteiten worden opgevolgd en uitgevoerd door de eigen diensten. Aanvullend wordt voorzien in een meer frequent operationeel overleg kabinet-administratie om goede wederzijdse werkafspraken te maken en op te volgen, met oog voor onderlinge complementariteit en informatie.

Wederzijds bezorgen kabinet en administratie alle relevante informatie zodat zij hun respectieve opdracht en rol efficiënt kunnen invullen. Waar nuttig wordt die informatie ook afdoend geduid en toegelicht.

De administratie geeft de minister kennis van alle feiten, situaties of zaken die een ernstige impact kunnen hebben voor zijn politieke verantwoordelijkheid.

De administratie informeert de minister regelmatig op financieel en begrotingsgebied.

Het managementcomité zorgt op beheersmatig vlak voor de integratie van beleidsondersteuning en beleidsuitvoering op ambtelijk niveau. Het managementcomité bereidt de beleidsraad voor, zorgt voor de nodige afstemming en voor de operationalisering, opvolging en monitoring van de afspraken in de beleidsraad.

Advies en overleg

Bijzondere aandacht moet gaan naar de organisatie van de adviesfunctie en afstemming inzake sectoraal overleg. De beleidsraad zorgt voor een goed afsprakenkader en structurele informatie-uitwisseling met de bevoegde strategische adviesraad.

De leidend ambtenaren met een raadgevend comité bij hun agentschap informeren de bevoegde minister over de werkzaamheden en standpunten ervan.

Ter wille van de efficiëntie houden het kabinet en de administratie elkaar op de hoogte van hun contacten met strategische partners, en het resultaat ervan (contacten met strategische partners verlopen in de regel in aanwezigheid van de leidend ambtenaren).

Bij bilaterale contacten van het kabinet met het werkveld is het de regel dat ook de administratie vertegenwoordigd is.

Communicatie

Het openbaarheidsdecreet verplicht de Vlaamse overheid om de bevolking actief te informeren over haar beleid, regelgeving en dienstverlening. De communicatieambtenaren binnen de administratie hebben de decretale opdracht het communicatiebeleid voor te bereiden en te realiseren.

De overheid gebruikt communicatie niet enkel om aan haar informatieplicht te voldoen. Communicatiecampagnes worden ook gebruikt als een middel om beleid te verwezenlijken, bijvoorbeeld om tot een gewenste gedragsverandering te komen. De ministers kiezen het beleidsinstrument, de administratie staat in voor de inhoudelijk-technische uitwerking en de efficiënte en effectieve implementatie.

Bij communicatie over het beleid (zowel beleidsintenties als beslist beleid) treden de ministers op als zender.

Communicatie over de dienstverlening van de overheid en de corporate communicatie van elke entiteit en van de overheidsadministratie als geheel gaan uit van de administratie.

Voor communicatie naar de pers beschikt iedere minister over een ministeriële woordvoerder. Bij de administratie staan perswoordvoerders in voor een actief persbeleid. Ze kunnen feitelijke informatie verstrekken aan journalisten en ook het standpunt van hun entiteit meedelen en verduidelijken. Vragen over louter operationele zaken worden behandeld door de bevoegde administratieve entiteit. Over de uitvoering van genomen beleidsbeslissingen communiceert de bevoegde administratie. Communicatie over aangekondigd of niet-beslist beleid wordt aan de bevoegde minister overgelaten. Over communicatieacties naar aanleiding van uitspraken vanuit politieke hoek beslist de bevoegde minister.

In het kader van een professioneel, kwaliteitsvol en effectief communicatiebeleid van de Vlaamse overheid houden de woordvoerders op politiek en ambtelijk niveau elkaar systematisch op de hoogte van (voorgenomen) initiatieven. Zij maken in overleg met minister en verantwoordelijke ambtenaren afspraken over hoe best gereageerd of geanticipeerd wordt op (mogelijke) negatieve of kritische geluiden in de media.

Deontologie

De onderlinge politiek-ambtelijke verhoudingen moeten gebaseerd zijn op wederzijdse loyaliteit, nauwe samenwerking, vertrouwen en transparantie.

De deontologische code die geldt voor de personeelsleden van de kabinetten, is maximaal afgestemd op de deontologie van de ambtenaren, en streeft dezelfde waardegebonden competenties na.

Externe vertegenwoordiging binnen gegeven mandaat

De leden van het kabinet vertegenwoordigen de minister op politiek niveau.

De bevoegde administratie vult vertegenwoordigingen in binnen een duidelijk afgesproken en afgebakend mandaat. Administratieve en technische vraagstukken worden door de bevoegde administratie opgenomen.

Middelen

De administratie engageert zich om de nieuwe taakaflijning binnen de beleidscyclus op te nemen binnen het huidige kader aan personeel en werkmiddelen. De afslanking van de kabinetten gebeurt dus zonder transfert van middelen vanuit de huidige kabinetskredieten.

Praktische afspraken

- Alle informatie die door de administratie aan het kabinet wordt meegedeeld is informatie die voor de betrokken minister bestemd is.
- Alle opdrachten aan de administratie gaan uit van de minister of in opdracht door diens kabinetschef en worden gericht aan de leidend ambtenaar. Mondelinge afspraken worden schriftelijk bevestigd. De leidend ambtenaar beslist aan welke medewerker een kabinetsopdracht wordt toevertrouwd.
- De beheersovereenkomsten en managementovereenkomsten bevatten service level agreements inzake levertijden van diensten en adviezen, de beantwoording van parlementaire vragen enz. De administratie wordt maximaal ingeschakeld voor de opvolging van de parlementaire agenda (antwoorden op parlementaire vragen, ondersteuning van de minister bij de parlementaire besprekingen...).
- Per beleidsdomein worden tussen minister-kabinet-administratie concrete afspraken gemaakt inzake praktische werkregelingen, het gebruik van de geëigende kanalen inzake opdrachten en informatiedoorstroming, de behandeling van de post, adviesverlening met betrekking tot dossiers die voorgelegd worden aan de regering, de voorbereiding van ontwerpbesluiten, de toegang tot informatiesystemen, beschikbaarheid en bereikbaarheid, enz.
- Alle documenten van een dossier zijn bij de administratie aanwezig.
- Geen politieke interventie zonder voorafgaand overleg met de bevoegde entiteitverantwoordelijken.

Regelmatige evaluatie

Het charter is een publiek stuk dat meegedeeld wordt aan het Vlaams Parlement.

De Vlaamse Regering en het College van Ambtenaren-generaal (dat een brugfunctie heeft tussen het politiek en ambtelijk niveau), maken jaarlijks een activiteitenverslag met evaluatie van de politiek-ambtelijke samenwerking. Hiervoor levert elke beleidsraad een zelfevaluatie met betrekking tot het eigen beleidsdomein, aan.

Deze zelfevaluatie geeft input aan een jaarlijkse externe evaluatie met aanbevelingen voor de politiek-ambtelijke samenwerking.

BIJLAGE 2: MANAGEMENTSAMENVATTING

DOOR SAMENWERKING EN PARTNERSCHAP NAAR EEN EFFECTIEVERE EN EFFICIENTE OVERHEID VOOR VLAANDEREN

Als Vlaamse overheid is het onze basisopdracht om de juiste randvoorwaarden te scheppen voor de maatschappelijke actoren, om zo te zorgen voor een omgeving waar het goed is om in te leven. Dit moet gebeuren aan een redelijke kost.

Het is onze ambitie om tegen 2014 een substantiële en meetbare vooruitgang geboekt te hebben in de volgende domeinen waarbinnen we specifieke projecten zullen opzetten:

We willen een open en innovatieve Vlaamse overheid zijn, actief luisterend en proactief, snel en adequaat inspeland op de polsslag van de maatschappij.

Met het toekomstplan voor Vlaanderen en het actieplan 'Vlaanderen in Actie' wil de Vlaamse overheid, in partnerschap met zoveel mogelijk maatschappelijke actoren, de weg bereiden naar een toonaangevende regio waarin onze welvaart en welzijn meer dan gevrijwaard blijven.

Onze voorstellen omvatten :

- een kritische blik werpen op hoe we als Vlaamse overheid de maatschappij beluisteren en de rol die belanghebbendenmanagement daarin speelt;
- meer flexibiliteit inbouwen in de organisatiestructuur, onder andere door meer beleidsdomeinoverschrijdend en projectmatig te werken;
- een goede wetenschappelijke onderbouwing van het te voeren beleid;
- initiatieven nemen om de interactie en samenwerking met de maatschappij te intensifiëren;
- initiatieven nemen die het innovatieklimaat binnen de Vlaamse overheid aanzwengelen;
- de Vlaamse overheid als milieu- en maatschappelijk verantwoorde ondernemer,
- het uitbouwen van een eigen identiteit als Vlaamse overheid.

We denken in termen van gewenste dienstverlening en herbekijken zo onze processen en regelgeving.

Debatten over hervormingen van organisaties gaan vaak over structuren, taken, bevoegdheden. Nochtans blijkt uit de praktijk dat niet structuren bepalen of organisaties goed werken, wel de mensen die er actief zijn en samen tot goede resultaten willen komen. De burger staat voorop, daarom denken we in termen van dienstverlening en niet in termen van structuren.

Onze voorstellen omvatten:

- investeren in kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging om zo te zorgen voor meer samenhang;

- het stelselmatig optimaliseren van de meest kritische processen vanuit het perspectief van de 'klant';
- m.b.t. de interne dienstverlening: meer efficiëntie en kwaliteit bereiken door middel van meer en betere samenwerking.

Een aantal belangrijke randvoorwaarden om dit te realiseren zijn:

- het opnemen door het topmanagement van een voorbeeldrol op het vlak van samenwerking;
- komen tot heldere en constructieve afspraken tussen politieke en ambtelijke verantwoordelijken;
- het uitbouwen van een informatiearchitectuur die onze kennis moet borgen;
- het kunnen beschikken over moderne ICT-omgevingen, een efficiënte basisinfrastructuur en gedeelde systemen die voldoende schaalvoordelen opleveren.

We gaan meer strategisch om met ons menselijk kapitaal

We streven daarom naar een geïntegreerd P&O-beleid dat gericht is op de realisatie van de strategische doelstellingen en waarin het aantrekken, ontwikkelen en behouden van het schaarse talent centraal staat, zodat de entiteiten een kwaliteitsvolle dienstverlening kunnen verzekeren.

Onze voorstellen omvatten:

- een afgeslankt Vlaams Raamstatuut dat een performante organisatie mogelijk maakt;
- een meer professioneel rekruterings- en selectiebeleid;
- competitieve arbeidsvoorwaarden gericht op performantie;
- de evolutie van een op controle en beheersing gerichte organisatiecultuur naar een open, lerende organisatie waar ontwikkeling centraal staat;
- een verhoogde interne mobiliteit;
- voldoende competitieve arbeidsvoorwaarden gericht op performantie;
- een voorbeeldrol vervullen naar diversiteit in een veilige en gezonde omgeving.

We zijn een kostenbewuste en transparante Vlaamse overheid

Een samenwerkende, innoverende en flexibele overheid moet ook een zuinige overheid zijn, met een redelijk overheidsbeslag op de totale economie.

Onze voorstellen omvatten:

- een Rekendecreet moet mee leiden tot slagkrachtige organisaties, meer kosten/baten inzicht en focus op beleid;
- meer benchmarking naar efficiëntie en effectiviteit van het overheidsoptreden;
- opzetten van een geautomatiseerd begrotingsproces, inclusief meerjarenbegroting;
- integratie van beleidsbrief en memorie van toelichting bij de begroting;
- met een zuinige interne werking de apparaatskosten onder controle houden;
- controle en toezicht voorzien op maat van een effectieve en efficiënte Vlaamse Overheid;
- opzetten van een gemeenschappelijk beleggings- en financieringsbeheer.

We willen effectiever, efficiënter en geloofwaardiger zijn door optimale interne samenwerking en synergie

Met de BBB-reorganisatie werd een Vlaams overheidslandschap gecreëerd waarin ruimte is voor slagkrachtige entiteiten. Opdat de Vlaamse samenleving daarvan de vruchten zou kunnen plukken, moet de komende jaren ook gewerkt worden aan een slagkrachtig geheel omdat de bundeling van krachten meer effect sorteert dan de som van de afzonderlijke entiteitinspanningen

Onze voorstellen:

- politieke, maatschappelijke en ambtelijke verantwoordelijken werken vanuit een zelfde visie waar we met onze overheid naar toe moeten;
- het verandermanagement moet op een professionele wijze vorm gegeven worden;
- de politiek-ambtelijke samenwerking moet op een nieuwe leest geschoeid worden;
- ambtelijke afstemming binnen het beleidsdomein moet gegarandeerd worden;
- uitbouwen van ambtelijke beleidsdomeinoverschrijdende afstemming inzake maatschappelijke thema's;
- de rol en positionering van het CAG uitklaren;
- beleidsafstemming helpen realiseren vanuit de administratie.

We gaan voor een partnerschap met de lokale besturen om zo maximale meerwaarde te kunnen bieden aan de eindgebruiker

De relaties tussen de entiteiten van de Vlaamse overheid en de lokale overheden zijn niet eenduidig maar complex en divers. Wat ons gemeenschappelijk moet drijven, is een gedeeld streven naar de maatschappelijke opdracht die moet vervuld worden, waarbinnen ieders eigen rol en belang moet erkend worden en vorm gegeven worden.

Onze voorstellen omvatten:

- het samen met de lokale besturen optimaliseren van de dienstverlening via procesgerichte aanpak en met focus op de klant;
- drastisch verlagen van de planlast voor de lokale besturen;
- de lokale besturen betrekken als partners bij het ontwikkelen van beleid;
- samen met de lokale besturen zorgen voor een goed financieel draagvlak.