



Bijdrage Vlaamse administratie
aan het regeerprogramma
van de aantredende Vlaamse regering

Deel 2

Bestuurlijk Beleid

Inhoudstafel

Inleiding	7
1 Omgevingsanalyse	8
1.1 Internationale context	8
1.1.1 Wijzigende maatschappelijke context	8
1.1.2 Wijzigende bestuurskundige context	8
1.2 Het bestuurlijk beleid op Vlaams niveau	9
1.3 De bestuurlijke relaties met andere overheden	9
1.3.1 Vlaanderen - provincies - gemeenten	9
1.3.2 Vlaanderen - België – Europa	10
1.4 Financieel – budgettaire context	11
2 Uitdagingen	12
2.1 Het bestuurlijke beleid moet resultaten opleveren in de samenleving	12
2.2 Het bestuurlijke beleid moet resultaten opleveren bij de burger, de ondernemingen en de voorzieningen	12
2.3 Resultaten op het vlak van de kernactiviteiten van elk beleidsdomein	12
2.4 Resultaten op het vlak van een slagkrachtig en wendbaar overheidsapparaat	13
3 Voorstellen en denkpistes	14
3.1 Een kwalitatieve dienstverlening voor tevreden burger, bedrijven en voorzieningen	14
3.1.1 Betrokkenheid: een duurzaam partnership met velen	14
3.1.2 Openheid in dialoog met en vanuit de overheid	15
3.1.3 Doeltreffendheid: kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve lastenverlaging	16
3.1.4 Samenhang: géén verkokerde dienstverlening	16
3.1.5 Verantwoordingsplicht: "we zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen"	17
3.2 Een efficiënt en effectief bestuurlijk beleid in Vlaanderen	17
3.2.1 Een eenduidige sturing en beheersing	17
3.2.1.1 Capaciteitsuitbouw voor beleidsondersteuning	17
3.2.1.2 De beheersovereenkomst als het instrument voor beleids- en beheersmatige sturing en beheersing	18

3.2.2 Een transparante verantwoording en een doelmatige inzet van middelen, gekoppeld aan een geïntegreerde effectrapportering	18
3.2.2.1 Integratie van de beleids- en beheerscyclus, de financiële cyclus en de contractcyclus	18
3.2.2.2 Integratie van informatie	19
3.2.2.3 Een optimalisering van de overheadkosten in functie van de maximale toegevoegde waarde.....	19
3.2.2.4 Een performant en duurzaam managementondersteunend beleid.....	19
3.2.3 Nieuwe vormen van toezicht en controle	21
3.2.4 Een volwaardige gewestelijke fiscaliteit.....	22
3.3 Vlaanderen als één geheel van besturen, dat onderling afstemt en samenwerkt...	22
3.3.1 Afstemming van beleidsvoering op het niveau Vlaanderen	22
3.3.1.1 Uitvoeringsgraad van het regeerakkoord permanent opvolgen.....	23
3.3.1.2 Een nieuwe aanpak van grote regeringsprojecten.....	23
3.3.1.3 Belangrijke maatschappelijke thema's organisatiebreed aanpakken	23
3.3.1.4 Organisatiebrede afspraken over horizontale aangelegenheden.....	23
3.3.1.5 Langetermijndenken stimuleren	24
3.3.1.6 Beleidsafstemming en samenwerking op ambtelijk niveau	24
3.3.2 De relatie Vlaanderen - provincies – gemeenten	25
3.3.2.1 De afspraken uit het bestuursakkoord concretiseren in alle beleidsdomeinen	25
3.3.2.2 Bestuurskrachtige lokale overheden en provincies	25
3.3.3 De relatie Vlaanderen - België – Europa	26
4 Bijzondere bestuurlijke aangelegenheden	27
4.1 Prioriteiten op institutioneel vlak	27
4.1.1 Omgevingsanalyse	27
4.1.2 Uitdagingen	28
4.1.2.1 Inhoudelijke prioriteiten	29
4.1.2.2 Tactiek	32
4.1.2.3 Consolidatie	32
4.2 Brussel en hoofdstedelijke aangelegenheden	33
4.2.1 Scope van de omgevingsanalyse	33

4.2.2	Institutionele en bestuurlijke context.....	33
4.2.3	De Staatshervorming van 2001 en Brussel	34
4.2.4	De toepasbaarheid van beleidsbeslissingen in Brussel - wijzigende normeringsinstrumenten: kaderdecreten, beleidsovereenkomsten en de 300.000 norm.....	34
4.2.5	De Vlaamse Gemeenschapscommissie	35
4.2.6	De positie van het Nederlands	35
4.2.7	Het imago van Brussel in Vlaanderen en vice versa	36
4.2.8	Middelen	37
4.2.9	Bijkomende aandachtspunten en denkpijsten bij de domeinspecifieke analyses	38
4.2.10	Welzijn	38
4.2.11	Gezondheidszorg.....	40
4.2.12	Onderwijs.....	40
4.2.13	Cultuur	41
4.2.14	Werkgelegenheid en beroepsopleiding.....	42
4.3	De Vlaamse Rand	44
4.3.1	Specifieke omgevingsanalyse en voornaamste knelpunten/denkpijsten	44
4.3.1.1	Algemeen	44
4.3.1.2	Bestuurszaken	44
4.3.1.3	Onderwijs en Vorming	44
4.3.1.4	Buitenlands Beleid en Internationale Samenwerking	45
4.3.1.5	Cultuur, Jeugd, Sport en Media.....	45
4.3.1.6	Welzijn en Volksgezondheid.....	45
4.3.1.7	Economie, Werkgelegenheid en Toerisme.....	46
4.3.1.8	Leefmilieu en Natuur	46
4.3.1.9	Mobiliteit	46
4.3.1.10	Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed.....	46
5	Ideeënfijses	47
5.1	Een kwalitatieve dienstverlening voor tevreden burgers en bedrijven	50
5.1.1	Stroomlijning van klachten- en beroepsprocedures	50
5.1.2	Een klantgericht/doelgroepgericht, geïntegreerd communicatiebeleid	51

5.1.3	Contactpunt Vlaanderen	52
5.1.4	Een Vlaamse vertrouwensmonitor	53
5.1.5	Nulmeting van de administratieve lasten in elk beleidsdomein/veld	54
5.1.6	Deregulering belastingsreglementering	55
5.1.7	Invoering van een systeem van reguleringsimpactanalyse (RIA) en wetsevaluatie	56
5.2	Een efficiënt en effectief bestuurlijk beleid in Vlaanderen	57
5.2.1	Beleidsondersteunende capaciteit	57
5.2.2	Statistisch meerjarenprogramma	59
5.2.3	Verdere uitbouw van de front- en backoffices van het eenloket statistiek in het kader van het Vlaams Statistisch Systeem	61
5.2.4	Algemene omgevingsmonitoring	63
5.2.5	Naar een moderne invulling van de takenpakket van het agentschap voor de patrimoniale informatie.....	65
5.2.6	Uitklaring van de verantwoordelijkheid van het topmanagement inzake personeelskredieten.....	67
5.2.7	Aansturing en opvolging via de managementcode	68
5.2.8	Meer bevoegdheden voor de Vlaamse overheid inzake personeelsmateries ...	69
5.2.9	Versoepeling van de nationaliteitsvereiste in de Grondwet en regionalisering van het onderscheidingssysteem	71
5.2.10	P&O - beleidsinformatiesysteem	72
5.2.11	Investeren in ontwikkeling en inzetbaarheid	74
5.2.12	Verdere uitbouw van de interne arbeidsmarkt en onderzoek naar de mogelijkheden met betrekking tot de andere overheden	76
5.2.13	De verdere modernisering van de rekruterings- en selectiemethoden	78
5.2.14	Een modern beloningsbeleid voor de Vlaamse overheid.....	79
5.2.15	Cash flow genereren uit patrimonium	81
5.2.16	Een intern communicatiebeleid gericht op informatie en betrokkenheid extranetportaal voor organisatiebrede informatie	82
5.2.17	Een intern communicatiebeleid gericht op informatie en betrokkenheid - personeelsblad voor de ganse Vlaamse overheid	83
5.2.18	Interne Controlesystemen - sensibilisering en ondersteuning	84
5.2.19	Inschatting budgettaire impact van beleidsvoorstellen.....	86

5.2.20 Aanpassing successierechten.....	88
5.2.21 Belastingen op woningen en bouwgronden verlagen.....	90
5.2.22 Financiering woningen intensiveren	92
5.2.23 Verdere verkenning van de mogelijke omzetting van de onroerende voorheffing in een Vlaamse onroerendgoedbelasting.....	94
5.3 Vlaanderen als een geheel van besturen	96
5.3.1 Uitvoeringsgraad van het Vlaams regeerakkoord in kaart brengen	96
5.3.2 Grote beleidsdomeinoverschrijdende projecten doelmatiger aansturen	97
5.3.3 Een projectbureau voor het portfoliomanagement van grote regeringsprojecten.....	98
5.3.4 Institutionele verankering van Duurzame Ontwikkeling in Vlaanderen.....	99
5.3.5 Globalisering.....	101
5.3.6 Kennis- en Informatiemaatschappij	103
5.3.7 Samenwerking formaliseren tussen gelijke kansen in Vlaanderen en de provinciale en gemeentelijke emancipatieambtenaren	104
5.3.8 Een Vlaams stedenbeleid op de sporen zetten	106
5.3.9 Vlaamse ministeriële comités opnieuw opstarten.....	109
5.3.10 Een organisatiebreed Ambtelijk Beraad	110
5.3.11 Een organisatiebreed overlegplatform over horizontale aangelegenheden...	111
5.3.12 De herpositionering van de Vlaamse overheid t.a.v. "andere rechtspersonen"	112
5.3.13 Een oordeelkundige organisatie van het overleg in Vlaanderen.....	113
5.3.14 Veranderingsmanagement	114
5.3.15 Strategische adviesraad: algemeen regeringsbeleid	115
5.3.16 Gestructureerd overleg en permanente afstemming met lokale besturen en provincies	116
5.3.17 Vlaamse regelgeving vereenvoudigen en afstemmen op toepasbaarheid en werkbaarheid in lokale besturen en provincies.....	118
5.3.18 Het Gemeentedecreet en Provinciedecreet tot stand brengen	120
5.3.19 Een decreet op de bestuurlijke organisatie van OCMW's ontwerpen	122
5.3.20 Een decreet voorbereiden voor lokale en provinciale verkiezingen in Vlaanderen.....	123
5.3.21 Een duurzaam perspectief uitbouwen voor de lokale financiën	124

5.3.22 Werken aan een sterk politiek en administratief management in de lokale besturen als hefboom voor een kwaliteitsvol bestuur	126
5.3.23 Uitbouwen van een specifiek beleid, gericht op de bestuurskracht van de kleinere gemeenten	128
5.4 Bijzondere bestuurlijke aangelegenheden.....	130
5.4.1 Uitbouw van een gespecialiseerd onderzoeks-, documentatie- en studiecentrum tot ondersteuning van het Brussels en hoofdstedelijk beleid van de Vlaamse regering alsook voor maatschappelijke organisaties.....	130
5.4.2 Het organiseren van een kerntakendebat tussen de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse Gemeenschapscommissie om het regulier gemeenschapsbeleid en het hoofdstedelijk beleid te optimaliseren	132
5.4.3 De aanpassing en de verbetering van de naleving van de taalwetten in Brussel via de oprichting van een interministeriële conferentie.....	134
5.4.4 Het afsluiten van een cultureel De Rand ... Het afsluiten van een cultureel akkoord tussen de verschillende, bevoegde overheden om te komen tot een gezamenlijk en bicommunautair cultuurbeleid dat rekening houdt met het meertalig en internationaal karakter van Brussel.....	136
5.4.5 Vzw De Rand.....	138
6 Bijlagen	139
Bijlage 1: Beter bestuurlijk beleid: verdere stappen naar implementatie	139

Inleiding

In de legislatuur die nu ingaat kan en moet het bestuurlijk beleid ten volle gericht worden op de noden, de tevredenheid en het vertrouwen van de burgers, de ondernemingen en de voorzieningen.

De voorbije jaren werden in de Vlaamse administratie tal van projecten en programma's opgezet om een prestatiegerichte en slagkrachtige organisatie op te bouwen.

Hierin moet blijvend en onverminderd geïnvesteerd worden. Tegelijkertijd moeten deze investeringen meer gefocused worden op een kwaliteitsvol en resultaatgericht overheidsoptreden dat aantoonbaar de gewenste beleidseffecten realiseert. Uiteraard zullen hierin prioriteiten moeten worden gesteld in overeenstemming met de reële budgettaire beleidsruimte voor de komende jaren.

1 Omgevingsanalyse

1.1 Internationale context

1.1.1 Wijzigende maatschappelijke context

Bij de start van de 21e eeuw tekenen zich een aantal duidelijke trends af.

- De **internationalisering en globalisering** van de samenleving resulteren in steeds complexere maatschappelijke systemen, waarin een veelheid aan actoren opereren in diverse netwerken, die zich steeds meer situeren buiten de klassieke maatschappelijke structuren en beslissingscentra.
- De verdere penetratie van informatie- en communicatietechnologie resulteert in de ontwikkeling van een **kennis- en informatiemaatschappij**. Essentieel in deze trend is de tegenstelling tussen enerzijds de veelheid aan informatie (kennisverruiming) en anderzijds de nood om uit die veelheid aan informatie een selectie te maken in functie van de behoeften; meer en meer vraagt de burger informatie "op maat" of zelf kneedbare informatie.
- De **multiculturele samenleving** wordt hoe langer hoe meer een feit; anderzijds kan niet voorbijgegaan worden aan de toenemende **individualisering en mediatisering** van de maatschappij. Bovendien kennen we een toenemende mondigheid van de burgers, die een meer directe betrokkenheid willen bij de beleidsvorming en kwalitatief steeds hoogwaardiger producten en diensten verlangen, ook vanwege de overheid. Tegelijkertijd toont onderzoek aan dat het **vertrouwen in de overheid** laag blijft.
- De uitbreiding van de EU op 1 mei 2004 en het toenemende belang van **Europa** stelt nieuwe uitdagingen voor Vlaanderen om zich als regio te profileren.

1.1.2 Wijzigende bestuurskundige context

- Tegelijkertijd wijzigt ook de bestuurskundige context waarbinnen de Vlaamse overheid optreedt.
- De kwaliteit van het overheidsbestuur en van de regelgeving in het bijzonder komt meer en meer op de voorgrond als een noodzakelijk instrument voor de creatie van welvaart en welzijn, doordat het traditionele instrumentarium van overheden om de economie te stimuleren verkleint als gevolg van de globalisering en doordat de aantrekkelijkheid van Vlaanderen als vestigingsplaats voor economische activiteiten door diezelfde globalisering, informatisering en de EU-uitbreiding niet langer gegarandeerd is door de gunstige geografische ligging. Het **bestuurlijke beleid** wordt steeds meer een **concurrentie factor** om de aantrekkelijkheid van landen en regio's voor investeringen en vestiging van activiteiten te verzekeren.
- De Vlaamse overheid staat voor de uitdaging om klaarheid te scheppen in de ondoorzichtigheid van de overheid in België, in het bijzonder ten gevolge van de **veelheid aan bestuurslagen** en parallelle bevoegdheden, die resulteren in een omvangrijke reglementering, een veelheid aan administratieve formaliteiten en procedures
- De toenemende netwerksamenleving zorgt ervoor dat het overheidsoptreden niet langer via een hiërarchische sturing kan verlopen, maar verschuift naar een decentrale sturing in interactie en via netwerken met een veelheid aan maatschappelijke actoren. In dit **partnership** is een samenwerking tussen publieke en private partners van toenemend belang. Tegelijkertijd moet het overheidsoptreden rekening houden met een groeiende **vermaatschappelijking** waarbij burgers, bedrijven en voorzieningen via diverse vormen van interactieve beleidsvorming mee vormgeven aan de inrichting van de samenleving.
- Diverse factoren zorgen voor een herleving van de aandacht voor het **"ethisch besturen"**. De integriteit van het bestuurlijk optreden wordt een bepalende factor in de kwaliteit van het overheidsoptreden.

1.2 Het bestuurlijk beleid op Vlaams niveau

Gegeven de bovenvermelde elementen en net zoals de overige sectoren, wordt ook de Vlaamse overheid geconfronteerd met de uitdaging om de efficiëntie, de effectiviteit en de kwaliteit van haar dienstverlening te verbeteren. Door een kwaliteitsvolle dienstverlening kan een bijdrage geleverd worden aan het opbouwen van het vertrouwen van de burger in zijn/haar overheden. Daarnaast moet de overheid haar rol voortdurend bijsturen in functie van de gewijzigde maatschappelijke en bestuurlijke omgeving.

De voorbije jaren lag de nadruk vooral op de voorbereiding van **Beter Bestuurlijk Beleid** (BBB), hét veranderingstraject om de werking van het hele Vlaamse overheidsapparaat te optimaliseren, transparanter en slagvaardiger te maken¹. Deze vernieuwingsoperatie gaat uit van twee basispremises, nl. een Vlaams overheidsbeleid dat een maximale en kwaliteitsvolle toegevoegde waarde (effectiviteit) creëert aan minimale kosten (efficiëntie).

De basisregels van deze administratieve reorganisatie werden decretaal verankerd in drie basisdecreten:

- Het **kaderdecreet Bestuurlijk Beleid**: regelt het nieuwe organisatiemodel van de Vlaamse administratie in ruime zin. Uitgangspunten zijn het politieke primaat en de beginselen van behoorlijk bestuur. Het kaderdecreet hertekent het huidige Vlaamse overheidslandschap, met als sleutelementen transparantie, responsabilisering gekoppeld aan verantwoording, een duidelijke taakverdeling en verantwoordelijkheidsafbakening tussen minister, departement en verzelfstandigd agentschap.
- Het **Comptabiliteitsdecreet** concretiseert de modernisering van de financiële en budgettaire cyclus, instrumenten, het begrotings- en boekhoudsysteem en de controle hierop. Essentieel is de uitwerking van een economische boekhouding (incl. een analytische component) op basis van één rekeningstelsel, waaruit de begrotingsrapportering wordt afgeleid.
- Het **decreet Strategische Adviesraden** stroomlijnt en versobert het adviesstelsel, in die zin dat de verscheiden instanties voor beleidsadviesgeving vervangen worden door één strategische adviesraad per beleidsdomein. Het decreet is een expliciete erkenning van de rol en de waarde van het maatschappelijke middenveld, maar ook van de inbreng van onafhankelijke deskundigen.
- Naast de goedkeuring van deze drie basisdecreten werd tevens gestart met de voorbereiding van de implementatie, die fasegewijs voorzien wordt vanaf medio 2004. Als sluitstuk van deze voorbereidende fase werden de departementen en de agentschappen operationeel.
- In uitvoering en ter voorbereiding van BBB werden tal van (ondersteunende) instrumenten ontwikkeld/in de steigers gezet, die een verdieping vormen van vroegere vernieuwingsinitiatieven. Voorbeelden zijn het raamstatuut en de managementcode, een nieuw boekhoudsysteem, aandacht voor diversiteit, doelgroepenbeleid en –communicatie, de introductie van anders werken en e-government, de uitbouw van het reguleringsmanagement en de interne audit, de beheersovereenkomst.

1.3 De bestuurlijke relaties met andere overheden

1.3.1 Vlaanderen - provincies - gemeenten

Twee sleutelmomenten uit de voorbije legislatuur leggen de basis voor een nieuwe bestuursopbouw en voor een betere beleidsafstemming tussen de bestuursniveaus in Vlaanderen.

¹ Toelichting bij het Vlaamse overheidsapparaat kan worden teruggevonden in de aparte bijdragen rond :
het administratief instrumentarium van de Vlaamse regering
de toekomstige BBB-organisatie

Lambermontakkoord: Gewesten bevoegd voor gemeentewet en provinciewet

Bij de vorming van de vorige Vlaamse regering was de regionalisering van de gemeentewet en de provinciewet een van de belangrijkste eisen van Vlaanderen: Sinds 1 januari 2002 is die regionalisering een feit. De bijzondere wet van 13 juli 2001 maakt Vlaanderen bevoegd voor het bestuur van gemeenten en provincies. Ook aanverwante wetgevingen werden overgedragen: de gemeente- en provinciekieswet, de wet inzake de agglomeraties en federaties van gemeenten, de wet inzake de oprichtingsvoorwaarden van binnengemeentelijke territoriale organen, de bestuurlijke organisatie van de erkende erediensten, de begraafplaatsen en de lijkbezorging.

Kerntakendebat en Bestuursakkoord.

Vanaf december 2001 heeft de uittreedende Vlaamse regering samen met vertegenwoordigers van de lokale besturen en de provincies op intensieve wijze overlegd over de kerntaken van de Vlaamse bestuursniveaus en over de afstemming tussen de bestuursniveaus.

Het debat heeft vooral geresulteerd in een bestuursakkoord van 25 april 2003. Het bevat afspraken voor de verschillende beleidsdomeinen en een reeks omgangsvormen voor beleidsafstemming, die nog moeten worden geconcretiseerd in de verschillende beleidsdomeinen.

Samenwerking tussen de bestuursniveaus dient een bepalende factor te worden voor de bestuurscultuur in Vlaanderen.

1.3.2 Vlaanderen - België - Europa

Een aantal indicaties geeft aan dat de tijd gekomen is om toekomstgericht na te denken over nieuwe vormen van samenwerking tussen de Vlaamse Gemeenschap/Vlaams Gewest en de **federale overheid**. Het federale regeerakkoord van 8 juli 2003 geeft aan dat een prioriteit gemaakt wordt van het oplossen van bestaande belangentegenstellingen door een verdere uitbouw van het Overlegcomité en dat er een Forum opgericht wordt dat o.m. moet bijdragen tot een grotere structurele coherentie van de federale, gewestelijke en/of gemeenschapsbevoegdheden. Anderzijds is er een groeiend besef dat een aantal grote maatschappelijke uitdagingen (zoals het Lissabonproces, Kyoto, e.d.) enkel invulbaar zijn als de bestuurslagen in België - elk vanuit de eigen, nevenschikte bevoegdheden - effectief gaan samenwerken vanuit een constructieve visie die verder gaat dan het klassieke "vermijden van bevoegdheidsconflicten".

Dit is één kant van de medaille. De andere zijde vertoont een ander beeld. We mogen niet voorbijgaan aan de vaststelling dat tijdens de afgelopen jaren het zo noodzakelijke proces van subsidiariteit eerder werd afgeremd dan gestimuleerd. We zien een beweging waarbij de federale regering systematisch ingrijpt in Vlaamse bevoegdheden en het Vlaamse beleid recupereert. Zo bevat het federale regeerakkoord meer dan twintig maatregelen die Vlaamse bevoegdheden betreffen.

Het optimaliseren van samenwerkingsrelaties tussen gemeenschappen/gewesten en het federale niveau, kan tevens nieuwe perspectieven openen voor de uitbouw van verregaande samenwerkingsvormen tussen **gemeenschappen en gewesten onderling**.

Ook naar de **Europese Unie** is er ruimte voor een slagkrachtiger aanpak. Bij de evaluatie van de Vlaamse inbreng in het Belgisch Voorzitterschap van de Europese Unie (2001) is gebleken dat de Vlaamse Gemeenschap/Vlaams Gewest door een proactiever optreden sterker zou kunnen wegen op Europese besluitvormingsprocessen. Die uitdaging wordt nog gevoelig versterkt indien er in het kader van de discussies binnen de Europese Conventie een volwaardige erkenning van de regio's binnen de Europese Unie gerealiseerd wordt en als er een Europees institutioneel kader kan verwezenlijkt worden waarin ruimte gelaten wordt voor de lidstaten om hun regio's een duidelijke rol te geven.

1.4 Financieel budgettaire context

Zowel de interne modellen als de modellen, ontwikkeld door derden geven aan dat het jaar 2004 niet of zeer moeilijk in overeenstemming is met de begrotingsnorm. Zelfs met een strikte uitgavenbewaking zullen er belangrijke structurele ingrepen nodig zijn, zowel in 2004 als 2005. Pas vanaf 2007-2008 zal de weerslag van de extra Lambermontmiddelen gevoeld worden in de beschikbare beleidsruimte. Een beleid, waarbij de beleidsruimte eerst krimpt, om de volgende jaren sterk toe te nemen, is niet geloofwaardig. Daarom is het aangewezen dat er een gewijzigd budgettair stabilisatiepad tot stand kan komen.

- In de mate dat de Vlaamse regering een nieuw stabilisatiepad onderhandelt, waarbij:
- het te bereiken objectief in 2010 ongewijzigd blijft,
- de totale beleidsruimte van de nieuwe Vlaamse regering niet verruimt,
- de schuldafbouw weliswaar beduidend vertraagt, maar geen aanleiding mag geven tot nieuwe schuldopbouw,
- de vertraagde vermindering van de te betalen interesten binnen de beleidsruimte van de Vlaamse regering wordt opgevangen,

is het mogelijk – mits een beperkte inspanning in 2004 - toch een beperkte beleidsruimte te behouden in 2005 en 2006 (van telkens ca. 160 miljoen euro) en nadien aan te groeien tot ca. 900 miljoen euro in 2008.

Uiteraard betekent dit dat de andere partners in de Belgische federatie in de jaren 2004-2006 grotere inspanningen zullen moeten leveren, wil het globale resultaat nog steeds bereikt worden. Tot op heden was Vlaanderen echter de enige partner, die structureel bijgedragen heeft tot het overschot.

2 Uitdagingen

Het bestuurlijk beleid kan pas als geslaagd beschouwd worden, indien in de toekomst blijkt dat de Vlaamse regering significante en aantoonbare resultaten behaald heeft t.a.v. elk van de onderstaande vier uitdagingen.

2.1 Het bestuurlijke beleid moet resultaten opleveren in de samenleving

Het bestuurlijk beleid van de Vlaamse overheid moet mee bijdragen tot maatschappelijke effecten zoals:

- een solidaire samenleving met een zo hoog mogelijke levenskwaliteit voor eenieder op meerdere levensdomeinen, ook voor de maatschappelijk zwakkeren;
- een verdraagzame en democratische samenleving met ruime kansen voor deelname aan het maatschappelijke, culturele en politieke leven;
- een ondernemende samenleving waar burgers en ondernemingen durven initiatieven nemen en hun creativiteit en innovatiegerichtheid wordt ondersteund;
- een duurzame samenleving die rekening houdt met effecten op andere domeinen (afweging van belangen) en op langere termijn doordent;
- een rechtvaardige samenleving met waarborgen voor rechtszekerheid en rechtsgelijkheid;
- een verantwoordelijke samenleving waarin elkeen zowel rechten als plichten heeft.

De uitdaging bestaat erin om, op niveau van de ganse regering, de gewenste effecten steeds scherper te definiëren, en ze onderling te positioneren in een coherent geheel. Het bestuurlijk beleid moet daarbij de know how en de instrumenten leveren en verfijnen om de effecten van het beleid op de samenleving te meten, permanent te monitoren en hun onderlinge samenhang te duiden.

2.2 Het bestuurlijke beleid moet resultaten opleveren bij de burger, de ondernemingen en de voorzieningen

De generieke uitdagingen liggen hier op het vlak van zowel vertrouwen als tevredenheid:

- de opbouw van vertrouwen bij de burgers, ondernemingen en voorzieningen door het realiseren van deugdelijk bestuur (transparantie, integriteit, verantwoordelijkheid) en toegankelijkheid;
- het realiseren van tevredenheid bij burgers, ondernemingen en voorzieningen over de dienstverlening en het regelgevende kader van de Vlaamse overheid.

Deze nieuwe focus van het bestuurlijk beleid betekent dat alle stappen die gezet worden en alle maatregelen die overwogen worden, getoetst worden op de gewenste effecten en/of terechte verwachtingen bij burgers, ondernemingen en voorzieningen. De uitdaging bestaat erin de verwachtingen te kennen, het gewenste beleid eraan te toetsen en de effecten van het beleid bij burgers, ondernemingen, voorzieningen en andere overheden permanent te meten en te registreren, zodat tijdig het overheidsoptreden, zowel procesmatig als resultaatgericht, kan worden bijgestuurd.

2.3 Resultaten op het vlak van de kernactiviteiten van elk beleidsdomein

Sleutelwoorden die in elk beleidsdomein vooropstaan, zijn:

- innovatie en creativiteit;
- doelmatigheid en doeltreffendheid van geleverde producten en diensten;
- resultaatgerichtheid, die vertaald wordt in specifieke streefcijfers voor elk beleidsdomein;
- een toereikend en kwaliteitsvol aanbod dat voor alle beoogde doelgroepen toegankelijk is.

2.4 Resultaten op het vlak van een slagkrachtig en wendbaar overheidsapparaat

Dit resultaatsgebied verwijst naar:

- performantie en slagkracht,
- het streven naar een geheel van Vlaamse overheidsorganisaties dat optimaal is afgestemd op en samenwerkt aan een globale opdracht,
- het streven naar goed opgeleide, gemotiveerde en marktconform verloonde medewerkers die over de nodige middelen beschikken om professioneel werk af te leveren en die snel kunnen inspelen op nieuwe en soms onverwachte uitdagingen,
- de kwaliteit van leidinggevend, die over ruime vrijheidsgraden moeten kunnen beschikken om hun managementvaardigheden optimaal te kunnen aanwenden in functie van afgesproken resultaten,
- het afwijzen van elke vorm van grensoverschrijdend gedrag (geweld, pesten, ongewenst seksueel gedrag, discriminatie, ...),
- het bewerkstelligen van een positief arbeidsklimaat.

Het project Beter Bestuurlijk Beleid is gericht op het realiseren van een steeds slagkrachtiger en wendbaarder overheidsapparaat.

De conceptuele en juridische onderbouw van Beter Bestuurlijk Beleid werd voorbereid, gevalideerd en grotendeels vastgelegd in de periode 2000-2004. Eén van de grote uitdagingen voor de nieuwe Vlaamse regering is **een gecoördineerde, coherente en snelle uitvoering van BBB**, met respect voor de grote basisprincipes waarop BBB gebouwd is: homogene beleidsdomeinen, de één op één relatie tussen de minister en "zijn/haar" beleidsdomein, het primaat van het politieke niveau, de responsabilisering van het lijnmanagement en het subsidiariteitsprincipe (*zie bijlage 1*).

Het bereiken van de beoogde doelstellingen naar deugdelijk bestuur, transparantie, efficiëntie en effectiviteit veronderstelt:

- een continue verbetering op alle componenten van het managementproces in de Vlaamse administratie: leiderschap, strategie en planning, partnerships, organisatieontwikkeling en human resources management,
- permanente aandacht voor het gegeven dat alle uitdagingen dienen gerealiseerd te worden binnen het keurslijf van de beschikbare middelen,
- stevige dwarsverbindingen met de andere overheidslagen: gemeenten, provincies, andere gemeenschappen en gewesten, de federale overheid en de Europese Unie.

3 Voorstellen en denkpijsten

3.1 Een kwalitatieve dienstverlening voor tevreden burgers, bedrijven en voorzieningen

Aan het begin van deze 21ste eeuw hebben burgers, bedrijven en voorzieningen, zowel in hun rol als klant, rechtsonderhorige of partner, eigentijdse verwachtingen t.a.v. de overheid. Van de overheid wordt verwacht dat zij slagvaardiger wordt, minder regels stelt en minder bureaucratie vertoont. Anderzijds zullen ook de burgers, bedrijven en voorzieningen meer zelf hun verantwoordelijkheid moeten opnemen zodat een nieuwe, meer evenwichtige balans tussen rechten en plichten tot stand komt.

De hierboven geschetste maatschappelijke en bestuurskundige ontwikkelingen tonen aan dat de Vlaamse administratie verder initiatieven moet nemen om haar publieke dienstverlening te verbeteren. Om als overheid voldoende vertrouwen uit te stralen, wil de Vlaamse administratie haar publieke taken behartigen in overeenstemming met de basisbeginselen van "good governance"², d.w.z.:

- betrokkenheid,
- openheid,
- doeltreffendheid,
- samenhang,
- verantwoordingsplicht.

3.1.1 Betrokkenheid: een duurzaam partnership met velen

Aan het begin van de 21e eeuw is de samenleving geëvolueerd naar een situatie waarin de overheid niet langer, op een paternalistische wijze, de verzorgingsstaat organiseert en inricht. De overheid moet een nieuw maatschappelijk contract met de burger, bedrijven en voorzieningen afsluiten gestoeld op gelijkwaardige verhoudingen en waarin zij zich bescheiden, degelijk en betrouwbaar opstelt. Deze evolutie naar de participatiestaat houdt in dat de overheid en het maatschappelijk middenveld samen nieuwe verantwoordelijkheden moeten opnemen, waarbij in een gezamenlijk partnership het publieke belang wordt behartigd.

Het **maatschappelijke middenveld** functioneert als intermediair tussen burger en overheid. Met de concrete start van strategische adviesraden, als resultaat van het heroriënteringproces van het actuele adviesstelsel, kan een dialoog over beleidslijnen (prioriteiten, krachtlijnen, ...) tot stand komen met de representatieve groepen in het maatschappelijke middenveld. Hierdoor kunnen zij hun terreinkennis en deskundigheid al bij de beginfase van de beleidsvorming inbrengen.

Mondige burgers zoeken nieuwe, eigentijdse vormen van participatie aan de beleidsvorming en de beleidsvoering. De overheid kan hiervoor kwalitatieve methoden van **interactieve beleidsvoering** inzetten, zoals het werken met focusgroepen, workshops met belanghebbenden, enz...Tevens verwerft de burger met de nieuwste telecommunicatietechnieken (internet, mail, chat, sms, ...) een toegankelijk platform om met de overheid in interactie te treden. De overheid kan op haar beurt hierin een klankbord vinden om op te volgen wat leeft in de samenleving. Echter de mogelijkheden maar ook de beperkingen van deze instrumenten van e-democratie, als nieuwe vorm van beleidsparticipatie, moeten worden geëxploreerd. Proefprojecten terzake moeten op hun effectiviteit worden beoordeeld.

² Commissie van de Europese Gemeenschappen, Europese Governance. Een witboek (Com(2001)428), Brussel, 2001

Motivering van bestuurshandelingen, klachtrecht, bemiddeling door de ombudsdienst en beroepsmogelijkheden zijn nu vanzelfsprekende componenten van klantgerichte dienstverlening. De wijze waarop die **klantenrechten** in de praktijk uitgebouwd werden in de onderscheiden procedures en entiteiten, roept vragen op:

- Kan de klant zijn weg nog vinden in de klachten- en beroepsprocedures?
- Bieden die diverse procedures voldoende waarborgen tegen oneigenlijk gebruik? (*zie ideeënfiche 5.1.1*).

Publiek-private samenwerking biedt de mogelijkheid om de private sector als een volwaardige partner te betrekken bij de uitvoering van publieke taken zodat een gedeelde verantwoordelijkheid tussen overheid en privé tot stand komt, zonder dat dit mag leiden tot onverantwoorde debudgettering. Om PPS-projecten in Vlaanderen een verdere impuls te geven is het noodzakelijk om het juridische kader verder te optimaliseren, gebruikmakend van wat er nu is en eventueel bij te sturen na evaluatie.

3.1.2 Openheid in de dialoog met en vanuit de overheid

Openheid in het overheidsoptreden houdt in dat burgers, bedrijven en voorzieningen de contacten met de overheid ervaren als toegankelijk, bereikbaar en verstaanbaar.

De burger moet zo geïnformeerd worden, dat hij/zij mondig genoeg is om in dialoog te treden met de Vlaamse overheid. In haar **communicatiebeleid** moet de Vlaamse overheid **vraaggestuurd** ingaan op de communicatiebehoeften van de burger door hem/haar op de hoogte te houden van het bestaand én het nieuw beleid, alsook van de bestaande én nieuwe dienstverlening die hem/haar aanbelangen. Kwaliteitsvolle stijl, herkenbaarheid als Vlaamse overheid, informatieve waarde en lage drempel zullen hierbij de richtinggevende principes zijn. (*zie ideeënfiche 5.1.2*).

De Vlaamse Infolijn is op vijf jaar tijd uitgegroeid tot een laagdrempelig informatie- en interactieloket met burgers, bedrijven en voorzieningen. Dit klantencontactcentrum stroomlijnt en vermijdt een wildgroei aan allerlei infokanalen. Met het **Contactpunt Vlaanderen** wordt de kans geboden hieraan een nieuwe impuls te geven. (*zie ideeënfiche 5.1.3*).

Inspelend op investeringen gericht op een diversiteit aan communicatiekanalen, zoals de uitbouw van het interactieve digitale televisieplatform, kan wegwijz- en eerstelijnsinformatie over beleidslijnen en actieprogramma's toegankelijker en meer **vraaggestuurd** worden aangeboden. Daarnaast krijgen bredere lagen van de bevolking via de beschikbaarheid van complementaire breedbandplatformen ook een laagdrempelig toegangskanaal tot de informatiemaatschappij. De ontsluiting van informatie en diensten via internettechnologie moet verder en versneld worden uitgebouwd, op basis van de volgende principes:

- de digitale kloof vermijden en overbruggen via laagdrempelige toegangskanalen,
- frontoffices integreren en backoffices op mekaar afstemmen over entiteiten, beleidsdomeinen en bestuursniveaus heen,
- een nuttig en aantrekkelijk aanbod verzekeren in functie van en gelijke tred houdend met de snel wijzigende behoeften bij burgers, bedrijven en voorzieningen,
- de internetpenetratie bij burgers en bedrijven stimuleren en optimaliseren in een beveiligde telecommunicatieomgeving,
- de toegankelijkheid van de ICT-toepassingen verzekeren, inzonderheid voor personen met een handicap.

Als bestuursniveau dichtst bij de burger, kunnen de gemeenten meer en beter ingeschakeld worden als een laagdrempelig loket voor informatie over en interactie met de Vlaamse overheid (cf. lokale werkwinkels). Toegankelijkheid betekent echter ook dat de burger verwacht dat de administratie investeert in **innovatie van de dienstverlening** door het ontwikkelen van nieuwe oplossingen om diensten aan te bieden, door het invoeren van aangepaste openingstijden en kanalen in functie van specifieke doelgroepen, enz...

Gebruikersbevragingen en tevredenheidsmetingen zijn een input voor kwaliteitsverbetering. Dit vraagt een gestandaardiseerde aanpak waarbij zowel gepeild wordt naar kwaliteitsaspecten van de

dienstverlening (snelheid, vriendelijkheid, behulpzaamheid, ...) als naar de behoeften en het gedrag van gebruikers, de effecten en de goedkeuring van het beleid. Een **Vlaamse vertrouwensmonitor** kan daarenboven op regelmatige tijdstippen gestandaardiseerd peilen naar het vertrouwen van de burger en de bedrijven in de overheid. Op deze wijze kunnen de effecten van beleidsinterventies op een betrouwbare en effectieve manier worden nagegaan. (*zie ideeënfiche 5.1.4*).

3.1.3 Doeltreffendheid: kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve lastenverlaging

Goede wetgeving is van groot maatschappelijk belang. Schattingen geven aan dat de kostenbesparing van eenvoudiger, begrijpelijke en effectief handhaafbare regelgeving en minder administratieve lasten zeer aanzienlijk kan zijn. Dat verklaart mee waarom goede regelgeving meer en meer een onderdeel van concurrentie wordt tussen landen en regio's. In tijden waarin het instrumentarium van overheden door de globalisering van de economie en de economische en monetaire eenmaking is verkleind, komt de kwaliteit van regelgeving steeds nadrukkelijker op de voorgrond als middel om de aantrekkelijkheid van landen en regio's voor investeringen en vestiging van activiteiten te verzekeren.

Sinds 2002 zijn in Vlaanderen reeds belangrijke stappen gezet in de richting van een volwaardig reguleringsmanagement. Daaronder wordt een beleid verstaan dat gericht is op het versterken van de capaciteit van de Vlaamse overheid om regelgeving van hoge kwaliteit te produceren waarmee maatschappelijke doelen doeltreffend en efficiënt worden bereikt. Dit neemt niet weg dat er nog een belangrijke achterstand ten opzichte van de meest vooruitstrevende landen moet worden overbrugd. De concrete voorstellen die resulteren uit het "meldpunt administratieve lasten" kunnen gebundeld worden tot een nieuw actieplan van het reguleringsmanagement. De initiatieven rond administratieve vereenvoudiging die resulteren uit de ondernemingsconferentie zullen afgewerkt en verdergezet worden. Prioriteiten liggen op volgende inhoudelijke vlakken:

- **Verdere vermindering van de administratieve lasten** door een systematische screening van de specifieke regelgeving per beleidsdomein, aangevuld met een nulmeting om de bereikte resultaten kwantitatief te kunnen duiden (*zie ideeënfiche 5.1.5 en 5.1.6*).
- **Verbetering van de kwaliteit van de bestaande regelgeving** door toepassing van de kenmerken van goede regelgeving bij het totstandkomingsproces van nieuwe regelgeving, met het oog op het vermijden van onduidelijke, complexe en tegenstrijdige regels.
- **Invoering van een systeem van reguleringsimpactanalyse (RLA)** waarbij de kosten, baten en effecten van regelgeving ex ante in kaart worden gebracht, zodat de beleidsmakers in staat zijn om de gevolgen van regelgeving op voorhand in te schatten (*zie ideeënfiche 5.1.7*).
- **Versterking van de performantie en transparantie van het regelgevingsproces** door een stroomlijning van de procedures, het versterken van de consultatie met alle betrokken overheidsdiensten en doelgroepen en het zichtbaar maken van het procesverloop.

Deze prioriteiten kunnen slechts slagen als ook de ontwikkeling van een structureel reguleringsbeleid en de bijhorende managementcapaciteiten en –structuren wordt gestimuleerd, waarbij het lijnmanagement belast wordt met het promoten van de kwaliteit van regelgeving en het initiëren van veranderingen in het procesverloop van regelgeving.

3.1.4 Samenhang: géén verkokerde dienstverlening

Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat de burgers, bedrijven en voorzieningen onze overheidsstructuur als onoverzichtelijk ervaren. Deerschikking van het Vlaamse overheidsapparaat in homogene beleidsdomeinen moet de transparantie verhogen maar zal pas succesvol zijn als de burger in het concrete overheidsoptreden niet langer verkokering of organisatorische fragmentatie ervaart. De burgers, bedrijven en voorzieningen verwachten een beter **geïntegreerde dienstverlening** over de bestuursniveaus heen en tussen de beleidsdomeinen onderling (*zie ook punt 3.3*).

Deze geïntegreerde dienstverlening moet vertrekken vanuit de vragen, de verwachtingen, de noden en behoeften van burgers, bedrijven en voorzieningen en niet vanuit de interne logica van de administratie. Het idee dat de burgers, de bedrijven en de voorzieningen zelf hun weg moeten zoeken doorheen het administratieve labirint wordt definitief verlaten. De overheid moet zich organiseren **vanuit het perspectief van de doelgroep** en van hieruit een één-loket aanbod

uitbouwen. Slechts op deze wijze kan de Vlaamse administratie een consistent, maar toch gedifferentieerde aanpak tot stand brengen waarin rekening wordt gehouden met de eigenheid van de diverse doelgroepen.

3.1.5 Verantwoordingsplicht: "we zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen"

Verantwoording over het overheidsoptreden mag niet louter volgens een institutionele, hiërarchische logica verlopen. De administratie legt bij de functioneel bevoegde minister verantwoording af over haar beleidsuitvoering en de minister legt op zijn/haar beurt verantwoording af in het parlement dat een soort miniatuurafbeelding is van de samenleving. De maatschappelijke ontwikkeling naar een netwerksamenleving vraagt ook om een "stakeholder management", waarbij de overheidsadministratie met de betrokken maatschappelijke actoren in interactie treedt om te rapporteren over en verantwoording af te leggen over haar overheidsoptreden.

De samenleving verwacht dat de overheidsadministratie integer optreedt. In de Vlaamse overheid zijn reeds diverse initiatieven genomen om een deontologisch kader uit te tekenen dat vervat zit in diverse richtlijnen, gedrags- en deontologische codes, audit-instrumenten, decretale initiatieven inzake bescherming van klokkenluiders, motivering van bestuurshandelingen en openbaarheid van bestuur, enz... Aandacht besteden aan integriteit kan een hefboom zijn om het vertrouwen in de overheid te verhogen. De bestaande initiatieven worden best gekaderd in een **integriteitsbeleid** met het oog op een vernieuwing van de ambtelijke ethiek.

3.2 Een efficiënt en effectief bestuurlijk beleid in Vlaanderen

Een absolute randvoorwaarde voor een klantgerichte, extern gefocuste Vlaamse overheid, is een optimaal functionerende Vlaamse administratie. De horizontale beleidsdomeinen en de managementondersteunende diensten genereren weliswaar geen rechtstreeks effect ten aanzien van burgers, bedrijven of voorzieningen, maar zijn een onmisbare schakel in de realisatie van de strategische doelstellingen van de Vlaamse overheid.

De uitgangspunten voor de interne werking en organisatie van de Vlaamse administratie moeten een kwaliteitsvolle dienstverlening ten aanzien van burgers, ondernemingen en voorzieningen faciliteren. De uitgangspunten voor deze interne werking en organisatie zijn:

- een eenduidige sturing en beheersing, zowel beleids- als beheersmatig,
- een transparante verantwoording en een doelmatige inzet van middelen, gekoppeld aan een gestroomlijnde effectrapportering,
- nieuwe vormen van controle en toezicht.

3.2.1 Een eenduidige sturing en beheersing

3.2.1.1 Capaciteitsuitbouw voor beleidsondersteuning

Opdat de politieke overheid op een weldoordachte en onderbouwde manier het beleid kan bepalen, is een degelijk uitgebouwde beleidsondersteuning binnen de Vlaamse administratie essentieel.

In dat kader wordt – via de beleidsraad en de beheersovereenkomst – terecht veel aandacht geschonken aan een verdere optimalisering van de relatie minister-administratie. Dat elke minister kan beschikken over een beperkte (politieke) staf, die hem of haar bijstaat in het maken van politieke beleidskeuzes en het bewaken van de uitvoering van het regeerakkoord wordt door niemand betwist, net zoals de noodzaak van een sterke administratie, die op een professionele wijze het beleidsondersteunende takenpakket kan opnemen.

De beleidsondersteunende capaciteit is momenteel binnen de Vlaamse administratie eerder gefragmenteerd en niet altijd gecoördineerd aanwezig. Er werden in het verleden reeds inspanningen geleverd op dit vlak, maar een verdere uitbouw van en afstemming tussen de beleidsondersteunende entiteiten is nodig. De uitbouw van beleidsondersteunende entiteit(en) in alle **departementen** moet ertoe leiden dat de beleidsondersteunende capaciteit op een gestructureerde en professionele manier vorm krijgt. Dit vergt o.a. de verdere uittekening van specifieke competentieprofielen en aangepaste technieken, een verdere kennisverdieping en -deling

via kennisnetwerken en een constructieve samenwerking tussen departementen en agentschappen in de beleidsraad en het managementcomité (*zie ideeënfiche 5.2.1*).

Binnen de **studiedienst** van de Vlaamse regering dient de nodige competentie en capaciteit te worden uitgebouwd m.b.t. de monitoring van de externe omgeving voor het Vlaamse beleid, prognoses en toekomstverkenningen, beleidsgericht onderzoek over breed maatschappelijke thema's, macro-economische vraagstukken en andere complexe ontwikkelingen die een beleidsdomeinoverschrijdende dimensie vertonen en een multidisciplinaire benadering vereisen (*zie ideeënfiches 5.2.2, 5.2.3 en 5.2.4*).

Naast het departement moet ook gebruik gemaakt worden van de aanwezige competentie van de **agentschappen**, die vanuit hun terreinkennis een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de beleidsondersteuning, met inbegrip van planning en regelgeving.

Naast de uitbouw van deze interne capaciteit moet de aanwezige kennis in de **universitaire steunpunten** en in de wetenschappelijke instellingen van de Vlaamse overheid optimaal worden ingezet, zowel op methodologisch en conceptueel vlak, als op inhoudelijk vlak.

3.2.1.2 De beheersovereenkomst als hét instrument voor beleids- en beheersmatige sturing en beheersing

Eén van de hoekstenen om invulling te geven aan de responsabiliseringsgedachte is de beheersovereenkomst, waarbij er tussen het politieke niveau en de raden van bestuur of het management echte afspraken onderhandeld en afgesloten worden over te bereiken resultaten en over de middelen die daarvoor ter beschikking gesteld worden.

Dit impliceert dat effectief de stap gezet wordt van inputgerichte naar output- en outcomegestuurde responsabilisering en dat de beheersovereenkomst het integrerende en bindende instrument moet zijn in het doorlopen van de volledige beleids- en beheerscyclus.

De daadwerkelijke implementatie van dit nieuwe stuur- en opvolgingsinstrument en het effectieve gebruik ervan vergen een intensief leerproces, zowel langs ambtelijke als politieke zijde van de onderhandelingsstafel. De nodige expertise moet uitgebouwd worden om de af te sluiten en afgesloten beheersovereenkomsten voor te bereiden, op te volgen en te evalueren.

Wil de beheersovereenkomst een gedragen en effectief instrument voor sturing en beheersing zijn, dan moet de inhoud van de beheersovereenkomst in onderling overleg en in consensus tussen het politieke niveau en de raden van bestuur of het management worden vastgelegd. Er kan m.a.w. geen sprake zijn van een eenzijdige oplegging van te bereiken resultaten of in te zetten middelen. Dat de te behalen resultaten geformuleerd moeten worden in functie van de ter beschikking gestelde middelen is evident.

3.2.2 Een transparante verantwoording en een doelmatige inzet van middelen, gekoppeld aan een geïntegreerde effectrapportering

3.2.2.1 Integratie van de beleids- en beheerscyclus, de financiële cyclus en de contractcyclus

Om een transparante verantwoording van en rapportering over de aanwending van de ingezette middelen te kunnen verstrekken, is een duidelijkere integratie nodig van de beleidsopties, neergeschreven in beleidsnota's en -brieven, en de beschikbare financiële middelen. Het lange termijnperspectief moet hierbij expliciet opgenomen worden via de meerjarenbegroting. De vertaling van deze beleids- en financiële intenties in de beheersovereenkomsten, managementcontracten en individuele planningsdocumenten verzekeren dat transparantie wordt gecreëerd over welke bijdrage elke entiteit en elk personeelslid levert aan de effecten die de Vlaamse regering wenst te bereiken ten aanzien van de burgers, ondernemingen en voorzieningen.

De rapporteringen die gevraagd worden in het kader van de verschillende cycli moeten eveneens, zowel qua timing als qua inhoud, gebundeld worden, om te komen tot een grotere afstemming, een hogere efficiëntie en de creatie van onderlinge dwarsverbindingen. Zo kunnen bijvoorbeeld de beleidsrapporteringen t.a.v. het parlement optimaal afgestemd worden op de beheersrapporteringen i.k.v. de begrotingsbesprekingen in het Vlaams Parlement. Essentieel is dat, met een minimum aan

inspanningen, een geüniformiseerde rapportering kan worden afgeleverd die een maximale toegevoegde waarde oplevert.

Het creëren van een duidelijke link tussen de beleidskredieten enerzijds en de beheerskredieten (o.a. personeel, facilities, ICT,...) anderzijds moet toelaten om de reële efficiëntie en effectiviteit van het gevoerde beleid te kunnen meten en beoordelen.

Een link tussen het beheersproces en de rapporteringsafspraken in de beheersovereenkomsten (STAP-rapportering³) is essentieel als verantwoordingselement van het gevoerde beleid.

3.2.2.2 Integratie van informatie

De Vlaamse overheid moet er voor zorgen dat een klant/burger niet steeds opnieuw dezelfde gegevens moet bezorgen aan de administratie. Daarnaast is zij gehouden aan het voeren van een beleid dat rekening houdt met de effecten van maatregelen over de beleidsdomeinen heen. Om deze ambities te kunnen realiseren is een data-afstemming over de beleidsmateries heen nodig.

Dit impliceert dat er een kader moet gecreëerd worden om te verhinderen dat de verschillende organisatie-entiteiten van de Vlaamse overheidsadministratie informatie-eilanden worden of blijven. Enkel dan kan, in het belang van de burgers, bedrijven en voorzieningen, geïntegreerde informatie geproduceerd of uitgewisseld worden. Als eerste aanzet werd in de voorbije legislatuur het concept van een generiek informatiekader (GIK) uitgewerkt, zijnde een geheel van afspraken om tot een kwaliteitsvolle informatie-afstemming te komen. Dit concept moet verder worden uitgewerkt, mede in het kader van de uitbouw van extranetten. In het bijzonder moet er aandacht besteed worden aan de kwaliteit van de verzamelde informatie, het toegankelijk maken van deze informatie voor alle belanghebbenden en de ontsluiting of het gebruik ervan in het kader van te maken beleids- en beheerskeuzes.

Naast dit inhoudelijke kader moeten ook een technologisch kader voorzien worden, waarbij de nodige afspraken gemaakt worden over het technische kader waarbinnen de data-uitwisseling moet gebeuren. Het ICT-beleid van de Vlaamse overheid moet terzake een realistische en valabele oplossing bieden voor deze integratienoden. Dit betekent eveneens dat er een continue aandacht en inspanning geleverd moet worden om ICT structureel te verankeren in elke verdere uitbouw van deze beleidsstrategie. De integratie en afstemming van front- en backoffices van de verschillende beleidsdomeinen is in deze essentieel.

Ten slotte moet, daar waar mogelijk onmiddellijk en alleszins op relatief korte termijn, deze integratie van informatie opengetrokken worden naar de lokale en federale overheden (*zie ideeënfiche 5.2.5*).

3.2.2.3 Een optimalisering van de overheadkosten in functie van een maximale toegevoegde waarde

Een efficiënt beheer van werkmiddelen moet beloond worden.

Een continue monitoring van de overheadkosten, zowel op het niveau van een individuele organisatie-entiteit als op het niveau van de globale Vlaamse overheid, gekoppeld aan de benchmark-idee, moet de transparantie van het gevoerde beleid en beheer verhogen en de vergelijkbaarheid inzake de besteding van de werkmiddelen over de verschillende entiteiten heen vergemakkelijken. Instrumenten die in dit kader aangewend kunnen worden zijn kosten-batenanalyses en de aftoetsing van elke nieuwe bestuursmaatregel op de reële meerwaarde en de reële kostprijs (directe cash out + verdoken kost) ervan. Dit veronderstelt in eerste instantie dat de overheadkosten voldoende transparant in kaart gebracht moeten worden. Daarnaast zijn een correcte (re)allocatie over de verschillende entiteiten heen en een degelijke beheersing van deze kosten essentieel (*zie ideeënfiche 5.2.6*).

3.2.2.4 Een performant en duurzaam managementondersteunend beleid

Andere vormen van aansturing en managementondersteuning

De managementondersteunende functie, zowel de centrale dienstverlening als de dienstverlening vanwege de managementondersteunende diensten (MOD's) zal de komende jaren een belangrijke

³ STAP-rapportering impliceert een rapportering over Strategie, Toekomstige verwachtingen en ActiePlannen.

gedaanteverandering ondergaan. In deze wordt verwezen naar de beslissing van de vorige Vlaamse regering inzake de centrale dienstverlening door de horizontale beleidsdomeinen. Inherent aan de nieuwe structuur en de vooropgestelde basisprincipes zal ook de wijze veranderen waarop het managementondersteuningsbeleid wordt aangestuurd en beheerst. De sturing zal er één zijn op hoofdlijnen, waaraan echter een geoptimaliseerde rapportering gekoppeld zal worden. Die aansturing moet de verantwoordelijkheid van elke manager ten aanzien van de Vlaamse overheid als geheel – en die dus verder reikt dan de eigen entiteit - ondersteunen (*zie ideeënfiche 5.2.7*).

Een P&O-beleid gericht op performantie en duurzaam werkgeverschap

Het beleid inzake personeel en organisatieontwikkeling (P&O) moet, in functie van de kwaliteit van de dienstverlening aan burgers, bedrijven en voorzieningen, leiden tot samenwerking op alle niveaus binnen de Vlaamse overheid en tot een cultuur waarin voortdurend verbeteren de norm is. Het politieke en het ambtelijke topniveau dragen hierin een gezamenlijke verantwoordelijkheid, hebben elk hun eigen rol en moeten hierbij ondersteund worden door een kwaliteitsvol en geïntegreerd P&O-instrumentarium en door professionele P&O-deskundigen.

De Vlaamse overheid als geheel moet werk maken van een voorbeeldig en duurzaam werkgeverschap, waarbij ze aandacht moet schenken aan het spanningsveld tussen kostenbewustzijn en sociaal-maatschappelijke verantwoordelijkheid, een leeftijdsbewust personeelsbeleid, een actief kennismanagement, een geïntegreerd gezondheidsbeleid en een evenredige participatie van vrouwen en kansengroepen in haar personeelsbestand

In een raamstatuut zullen de gemeenschappelijke algemene arbeidsvoorwaarden voor het gros van de diensten van de Vlaamse overheid vastgelegd worden, om een transparante aansturing mogelijk te maken en een te grote concurrentie op dit vlak te verhinderen.

Er dienen stappen ondernomen te worden om de huidige randvoorwaarden (o.a. Algemene Principes KB, Selor,...), die de uitbouw van een eigen autonoom P&O-beleid hinderen, weg te werken (*zie ideeënfiches 5.2.8 en 5.2.9*).

In een managementcode voor personeel en organisatie wordt expliciet gemaakt welke "resultaten" er van het geresponsabiliseerde management verwacht worden op het vlak van P&O. Naast de vooropgestelde bedrijfsresultaten mogen/moeten aan het management immers ook eisen gesteld worden op het vlak van een efficiënte, effectieve, zuinige en transparante organisatie en inzet van personeel (*zie ideeënfiche 5.2.10*).

Een kwaliteitsvol en geïntegreerd P&O-instrumentarium:

- Een verdere opwaardering van het menselijke kapitaal van de Vlaamse overheid impliceert dat zowel de leidinggevenden als de medewerkers blijvend moeten investeren in de ontwikkeling van competenties en verantwoordelijkheid willen dragen voor de inzetbaarheid van elkeen (*zie ideeënfiche 5.2.11*).
- Om de uitwisselbaarheid en de inzetbaarheid van het personeel maximaal te benutten en hun inzet, motivatie en personeelstevredenheid positief te beïnvloeden, moet het aanbod van de interne arbeidsmarkt verder uitgebouwd en gestimuleerd worden en moeten herplaatsingsmogelijkheden voorzien worden (*zie ideeënfiche 5.2.12*).
- Aangepaste rekrutering- en selectiemethoden en –technieken moeten garant staan voor een kwalitatief hoogstaande instroom (*zie ideeënfiche 5.2.13*).
- Het actuele beloningsbeleid is niet langer meer afgestemd op alle recente vernieuwingen in het P&O-beleid. Daarom wordt een nieuw, modern beloningsbeleid uitgewerkt, dat moet bijdragen tot het aantrekken, behouden en blijvend motiveren van competente personeelsleden. Dit beloningsbeleid kan niet los gezien worden van de uitbouw van flexibele loopbaansystemen (*zie ideeënfiche 5.2.14*).

Een kostenefficiënt vastgoed- en facilitair management

De huisvesting van de eigen personeelsleden heeft – zij het indirect – een impact op de dienstverlening ten aanzien van de burgers, bedrijven en voorzieningen. Een efficiënt en effectief vastgoed- en facility management moet immers leiden tot een optimalisering van het ruimtegebruik en -beheer, zowel in financiële rendementstermen als op het vlak van een degelijke en klantgerichte huisvesting van de ambtenaren (*zie ideeënfiche 5.2.15*).

Tot op heden bestaat er binnen de Vlaamse overheid geen duidelijke relatie – organisatorisch noch functioneel – tussen het vastgoedbeheer en het facilitair management. Nochtans zijn beiden sterk met elkaar verbonden en is een gemeenschappelijk management bijgevolg aangewezen.

Ook op dit vlak is de Vlaamse regering gehouden aan een voorbeeldig en duurzaam facilitair beleid. De eerste stappen die al gezet werden op het gebied van interne milieuzorg, duurzaam bouwen, het toepassen van de principes van eerlijke handel in het aankoopbeleid, de toegankelijkheid van gebouwen voor andersvaliden en elektronische dossieropvolgingssystemen moeten in dit kader onverminderd worden verder gezet.

De verdere introductie van anders werken, de uitbouw van Vlaamse administratieve centra in de Vlaamse provinciesteden en de realisatie van satellietkantoren en tele(thuis)werkfaciliteiten dient te gebeuren met de nodige aandacht voor het welzijn en de specifieke behoeften van zowel de personeelsleden als het lijnmanagement.

Een intern communicatiebeleid gericht op informatie en betrokkenheid

Het interne communicatiebeleid moet binnen de Vlaamse overheid zorgen voor een open en interactieve communicatiecultuur, waardoor het belangrijkste kapitaal van deze organisatie, namelijk de personeelsleden, zich maximaal betrokken voelen en zich identificeren met de Vlaamse overheid, waardoor ze gedreven en doeltreffend hun taken kunnen opnemen (*zie ideeën fiches 5.2.16 en 5.2.16*).

3.2.3 Nieuwe vormen van toezicht en controle

Het responsabiliseren van het management omvat onder meer het toekennen van meer vrijheidsgraden in het financieel, facilitair en personeelsbeheer. Deze grotere responsabilisering van het lijnmanagement vereist een aangepast proces van toezicht en controle (geheel van financiële en prestatierapportering en interne en externe controle). De aandacht verschuift hierbij van een voorafgaand, cascadegewijze en inputgericht controlesysteem naar een a posteriori controlesysteem.

Dit impliceert dat de toezicht- en controlecyclus verder concreet ingevuld moet worden, waarbij het voor iedereen duidelijk is wat zijn aandeel is in het geheel, zonder overlappingsen en blinde vlekken. Concreet betekent dit de transitie van het huidige toezichtssysteem op de uitvoering van de begroting naar een aan de nieuwe organisatiefilosofie aangepast controlesysteem (*zie ideeën fiche 5.2.18 en 5.2.19*).

Er moet een systeem uitgebouwd worden om de risico's van de hele organisatie, van welke aard dan ook (operationeel, financieel, integriteit, compliance,...), te beheersen. Dit totaalconcept van organisatiebeheersing is het interne controlesysteem.

Organisatiebeheersing als basis voor risicomanagement

Het organisatiebeheersingsproces (het proces dat nodig is om redelijke zekerheid te bekomen dat de beleidsdoelstellingen van de organisatie gerealiseerd worden) moet gedragen worden door zowel de politieke overheid als het lijnmanagement en het personeel. Organisatiebeheersing behoort tot de verantwoordelijkheid van elke lijnmanager. Dit beheersingsaspect is verweven in alle processen en omvat veel meer dan het louter financiële.

In het kader van interne controle/organisatiebeheersing moet een onderbouwd risicomanagement geïntroduceerd worden (het verantwoord beheersen van risico's die de realisatie van de organisatiedoelstellingen in gevaar kunnen brengen).

Met het oog op het implementeren van een organisatiebreed risicobeheersingsmodel zal de Interne Audit van de Vlaamse administratie:

- een nieuwe risicoanalyse en auditaanpak uitwerken en implementeren, waarbij de auditdoelstellingen, die zich momenteel nog teveel beperken tot het proces- of procedureniveau uitgebreid worden;
- het lijnmanagement ondersteunen en sensibiliseren bij de implementatie van het organisatie(risico)beheersingsmodel;
- bijdragen aan het op punt stellen van de controlecascade.

3.2.4 Een volwaardige gewestelijke fiscaliteit

Fiscaliteit is een zeer krachtig instrument, dat enerzijds aanzet tot gedragswijzigingen, maar anderzijds daardoor een aantal niet-beoogde neveneffecten kan genereren (bijv. de sterke stijging van de aanbodprijzen van onroerende goederen als gevolg van de verlaging van de registratierechten, wat nadelig is voor de (jongere) kopersklasse). Bij elke hervorming van de gewestelijke fiscaliteit moet bijgevolg rekening worden gehouden met mogelijke neveneffecten. Dit geldt o.a. voor de erfenis- en schenkingsrechten, de registratierechten en de onroerende vermogensbelasting (*zie ideeën fiches 5.2.20, 5.2.21, 5.2.22 en 5.2.23*).

Bij de verbetering van de huidige, bij bijzondere wet goedgekeurde, financieringsregeling van Gewesten en Gemeenschappen, moeten zeker twee essentiële elementen aan bod komen:

- de onaantastbaarheid van de gewestbelastingen, die autonoom worden ingesteld door het Vlaams Parlement, moet ten aanzien van het Federale Parlement verankerd worden, d.w.z. dat elke "Vlaamse" belasting niet langer bij eenvoudige meerderheid door het Federale Parlement kan worden afgeschaft;
- de versturende effecten van de niet-aftrekbaarheid van de Vlaamse belastingen – die leidt tot het opzetten van mogelijke constructies om deze heffingen om te zetten in een factureerbare kost (aan marktprijzen) – moeten vermeden worden.

Een effectieve en efficiënte inning van de Vlaamse gewestbelastingen wordt de facto meer en meer noodzakelijk, niet in het minst om kwalitatieve beleidsinformatie te genereren, die mogelijke beleidshervormingen van deze fiscaliteit kan en moet ondersteunen.

Uitgaande van het bestaande implementatieschema, betekent dit dat ten laatste tegen einde 2005 een beslissing moet worden genomen over de eigen inning van de verkeersbelasting en ten laatste tegen 2006 over de eigen inning van de registratierechten.

3.3 Vlaanderen als één geheel van besturen, dat onderling afstemt en samenwerkt

3.3.1 Afstemming van beleidsvoering op het niveau Vlaanderen

Beleidsafstemming binnen beleidsdomeinen en over beleidsdomeinen heen wordt, een van de meest kritische succesfactoren van de gemoderniseerde Vlaamse overheidsadministratie.

Die afstemming is nodig omwille van een aantal **kwalitatieve redenen**.

- De samenleving verandert steeds sneller, wordt complexer en krijgt meer internationale dimensies. Daardoor wordt het steeds meer tegenaangewezen om specifieke beleidsproblemen te isoleren uit hun contextuele omgeving en er oplossingen voor te bedenken die abstractie maken van die brede maatschappelijke context. Snelle evoluties verwijzen ook naar een behoefte aan grote flexibiliteit, naar nieuwe uitdagingen en voortdurend nieuwe samenwerkingsvormen.
- Het streven naar een doeltreffende overheid die het vertrouwen van de burgers verdient. Die overheid zal minstens moeten vermijden dat er in één beleidsdomein initiatieven opgezet worden die doelstellingen of acties van andere beleidsdomeinen doorkruisen of te niet doen.
- Het streven naar een geïntegreerde benadering van de burger (cfr. hoger).

Verder is er een belangrijk **kwantitatief gegeven**. Na de volledige implementatie van BBB, zal de Vlaamse overheidsadministratie eerlang bestaan uit 13 beleidsdomeinen, met 13 departementen en een 60-tal intern of extern verzelfstandigde agentschappen, of, alles samen, zowat 75 entiteiten, die geleid worden door een geresponsabiliseerd management.

Afstemming van beleid en beheer zijn nodig:

- binnen het politieke niveau;
- tussen het politieke niveau en het ambtelijke niveau;
- binnen het ambtelijke niveau.

Hieronder wordt kort ingegaan op instrumenten die de coherentie, coördinatie en cohesie⁴ van het Vlaams regeringsbeleid ondersteunen, en op thema's waarover brede beleidsafstemming nodig is.

3.3.1.1 Uitvoeringsgraad van het regeerakkoord permanent volgen

Het permanent in kaart brengen van de uitvoeringsgraad van het Vlaams regeerakkoord is een basisvoorwaarde voor een gerichte en coherente aansturing en invulling van het regeringswerk (*zie ideeënfiche 5.3.1*).

3.3.1.2 Een nieuwe aanpak van grote regeringsprojecten

Vaak worden in regeerverklaringen grote nieuwe projecten voorgesteld als bakens van nieuw beleid. Het is niet ongewoon dat regeringen geconfronteerd worden met het feit dat die innoverende nieuwe projecten moeilijk (of niet) uit de startblokken komen binnen de legislatuur waarvoor zij bedoeld zijn.

Op basis van onder meer internationale ervaring wordt een nieuwe aanpak voorgesteld voor:

- de aansturing van grote beleidsdomeinoverschrijdende projecten (*zie ideeënfiche 5.3.2*);
- het beheer van de project-portfolio voor grote regeringsprojecten waarvoor de Minister-president als coördinerend minister optreedt (*zie ideeënfiche 5.3.3*).

Deze voorstellen bieden betere waarborgen voor resultaatgerichte beleids- en beheersafstemming op het politieke niveau, op het ambtelijke niveau en tussen het politieke en het ambtelijke niveau.

3.3.1.3 Belangrijke maatschappelijke thema's organisatiebreed aanpakken

Een aantal belangrijke maatschappelijke thema's vragen om versterkte aandacht van de Vlaamse regering, zoals onder meer:

- duurzame ontwikkeling (*zie ideeënfiche 5.3.4*),
- globalisering (*zie ideeënfiche 5.3.5*),
- kennis- en Informatiemaatschappij (*zie ideeënfiche 5.3.6*),
- het gelijkheidsbeleid (*zie ideeënfiche 5.3.7*).

Andere maatschappelijke thema's blijven wellicht hoog op de publieke agenda staan, zoals onder meer:

- het stedenbeleid (*zie ideeënfiche 5.3.8*),
- institutionele aangelegenheden (*zie punt 4.1*),
- hoofdstedelijke aangelegenheden (*zie punt 4.2*),
- de Vlaamse Rand (*zie punt 4.3*).

De hierboven aangehaalde thema's kunnen moeilijk in centraal gestuurde projecten gevat worden, omdat zij eerder maatwerk vragen in functie van de gekozen doelstellingen, en de gewenste diepgang in de afstemmingsrelaties.

De beleidsmatige sturing van het regeringswerk rond dergelijke thema's kan toevertrouwd worden aan Vlaamse ministeriële comités. Dit instrument is de laatste tijd wat in onbruik geraakt, maar kan in geactualiseerde vorm zeer nuttig zijn voor het opbouwen van politieke consensus en voor de beleidsmatige sturing van acties terzake (*zie ideeënfiche nr. 5.3.9*).

3.3.1.4 Organisatiebrede afspraken over horizontale aangelegenheden

Het voeren van een organisatiebreed horizontaal beleid ligt in elke organisatie gevoelig, omdat het raakt aan de vrijheidsgraden van het verticale beleid.

⁴ OESO, PUMA-rapport Public governance and territorial development directorate "Policy Coherence" (GOV/Puma(2003)4/Final)

Om te garanderen dat de Vlaamse regering bij de beleidsbepaling m.b.t. horizontale thema's, ook reële slaagkansen heeft in de aansturing van het afgesproken horizontaal beleid, zijn volgende succesfactoren kritisch:

- een politiek commitment van alle leden van de Vlaamse regering, om in het "eigen" beleidsdomein te zorgen voor de implementatie van het afgesproken horizontaal beleid,
- netwerken op ambtelijk niveau voor een optimale beleidsuitvoering (*zie ideeënfiche 5.3.10*),
- een organisatiebreed overlegforum over horizontale thema's, waarbinnen de horizontale ministers (de Minister-president, de minister bevoegd voor bestuurszaken en de minister bevoegd voor financiën en begroting) overleg plegen met gemandateerde vertegenwoordigers van alle beleidsdomeinen over organisatiebrede problemen of concrete beleidsmaatregelen, met het oog op formele afspraken die enerzijds de beleidsdoelstellingen ondersteunen en anderzijds rekening houden met de standpunten, de specificiteit en de functionaliteit van elk beleidsdomein (*zie ideeënfiche 5.3.11*).

Een van de grote thema's voor organisatiebreed overleg is uiteraard de realisatie op het terrein van het project Beter Bestuurlijk Beleid. Het nog af te leggen traject wordt beschreven in bijlage 1. In enkele ideeënfiches wordt de aandacht gevestigd op enkele bijzondere deelaspecten van BBB die doorgeschoven werden naar de volgende legislatuur of die te maken hebben met de implementatie van BBB:

- de herpositionering van de Vlaamse overheid t.a.v. "andere rechtspersonen", die zij (mee) opgericht heeft, of waarin zij participeert (*zie ideeënfiche 5.3.12*),
- een oordeelkundige organisatie van het overleg in Vlaanderen (*zie ideeënfiche 5.3.13*),
- een aangepast veranderingsmanagement ter ondersteuning van de BBB-implementatie (*zie ideeënfiche 5.3.14*).

3.3.1.5 Langetermijndenken stimuleren

In de vorige periode werden stappen gezet naar langetermijnplannen, zoals het Pact van Vilvoorde dat een groeipad voor Vlaanderen uittekende tot 2010. Een verdere en zelfs versterkte uitvoering van dat Pact is een valabele optie, desgevallend na actualisering op basis van nieuwe prioriteiten en ontwikkelingen.

De aantredende Vlaamse regering zal met de pas opgerichte Studiedienst binnen de Diensten van de Minister-president beschikken over een nieuw instrument voor trendanalyse en toekomstverkenning.

Voorgesteld wordt om ook een Strategische Adviesraad voor het Algemeen Regeringsbeleid op te richten, bestaand uit wijzen uit de samenleving, die de Vlaamse regering adviseert over langetermijndoelstellingen (*zie ideeënfiche 5.3.15*).

3.3.1.6 Beleidsafstemming en samenwerking op ambtelijk niveau

Voor de afstemming tussen het politieke niveau en het ambtelijke niveau *binnen een beleidsdomein* heeft het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid geopteerd voor één vast ankerpunt: de beleidsraad die geleid wordt door de minister. De invulling van alle andere interne afstemmingsinstrumenten binnen een beleidsdomein wordt overgelaten aan het geresponsabiliseerde management.

Dat management zal eigen oplossingen moeten vinden voor de uitbouw van een volwaardig relatiemanagement dat de verhouding tussen departement en agentschappen beheert en beheerst op basis van creativiteit, coördinatie en onderling overleg.

Afstemming *over beleidsdomeinen heen* is meer complex. Naast de formele netwerken die op politiek en ambtelijk niveau nodig zijn voor de aanpak van grote regeringsprojecten, belangrijke maatschappelijke thema's en horizontale aangelegenheden, heeft het ambtelijk niveau nood aan netwerken om gemeenschappelijke, beleidsdomeinoverschrijdende opportuniteiten en problemen inzake beheer en samenwerking vorm te geven.

De geformaliseerde aanpak uit het verleden heeft niet de verwachte resultaten opgeleverd. Er wordt nu een informele netwerking voorgesteld, in een nieuw uit te bouwen Ambtelijk Beraad (*zie ideeënfiche 5.3.10*).

3.3.2 De relatie Vlaanderen - gemeenten - provincies

3.3.2.1 De afspraken uit het bestuursakkoord concretiseren in alle beleidsdomeinen

Binnen het project Beter Bestuurlijk Beleid werden reeds een aantal belangrijke opties genomen om de samenhang tussen de bestuursniveau in Vlaanderen te versterken. Met name:

- de bevoegdheid Binnenlandse Aangelegenheden werd gepositioneerd in het beleidsdomein Bestuurszaken. Deze positionering biedt bijkomende perspectieven om de lokale overheden, van in een conceptuele fase, nauwer te betrekken bij het uittekenen van nieuwe vormen van dienstverlening aan burgers, bedrijven en voorzieningen,
- een strategische adviesraad voor Bestuurszaken wordt opgericht die zal adviseren over het overheidsmanagement, de bestuurlijke organisatie van de Vlaamse, de provinciale en de lokale overheid en hun interbestuurlijke relaties,
- tevens werd reeds beslist om de bestuurlijke organisatie van de Openbare Centra voor Maatschappelijk Welzijn onder te brengen in de entiteit Binnenlandse Aangelegenheden.

Daarnaast is in de twee voorbije legislaturen, ondanks verschillende politieke meerderheden, een consensus ontstaan over principes inzake betere bestuurlijke verhoudingen.

Die consensus is vertaald in het bestuursakkoord dat op 25 april 2003 afgesloten is tussen Vlaanderen, de provincies en de lokale overheden, dat een stevige basis vormt voor een (h)echt partnerschap tussen de drie bestuursniveaus.

Dit bestuursakkoord is nog geen ideale oplossing, en de toepassing ervan loopt in de praktijk nog niet voldoende vlot. Liever dan weer nieuwe onderhandelingen op te starten of een tweede ronde in het kerntakendebat aan te vatten, wordt voorgesteld om in de volgende legislatuur grondig werk te maken van de omzetting van de afspraken in de dagelijkse bestuurspraktijk, in alle beleidsdomeinen.

Dit betekent dat alle beleidsdomeinen dienen werk te maken van twee grote groepen van maatregelen:

- gestructureerd overleg en permanente afstemming opstarten met lokale besturen en provincies (*zie ideeënfiche nr. 5.3.16*),
- regelgeving vereenvoudigen en afstemmen op toepasbaarheid en werkbaarheid in lokale besturen en provincies (*zie ideeënfiche nr. 5.3.17*).

3.3.2.2 Bestuurskrachtige lokale overheden en provincies

Lokale overheden beschikken door hun direct contact met de bevolking en met de leefwereld van hun inwoners over sterke troeven. Een regeringsbeleid dat een prioriteit maakt van dienstverlening aan burgers, ondernemingen en voorzieningen, dient er logischerwijze voor te zorgen dat lokale overheden zich kunnen ontwikkelen tot krachtige, resultaatgerichte besturen. Dit betekent in concreto:

- zorgen voor een moderne regelgeving,
- het Gemeentedecreet en Provinciedecreet tot stand brengen. Dit wordt één van de belangrijkste opdrachten van de nieuwe Vlaamse regering. Daarvoor is een gedegen beleidsvoorbereiding beschikbaar (*zie ideeënfiche nr. 5.3.18*),
- een decreet op de bestuurlijke organisatie van de OCMW's ontwerpen (*zie ideeënfiche 5.3.19*),
- een decreet voorbereiden voor de lokale en provinciale verkiezingen in Vlaanderen (*zie ideeënfiche 5.3.20*),
- een duurzaam perspectief uitbouwen voor de lokale financiën. Het basisprincipe uit het bestuursakkoord is dat de lokale besturen zelf verantwoordelijk zijn voor hun financiën. De eigen fiscaliteit is de terechte basis van de financiering van provincies en gemeenten. Toch blijft er het feit dat verschillende hervormingen die vooral door de federale overheid doorgevoerd werden de financiële leefbaarheid van gemeenten in het gedrang gebracht hebben,
- in de voorbije legislatuur werd een uitzonderlijke inspanning geleverd ten behoeve van de gemeenten, door de hervorming van het gemeentefonds en de oprichting van een specifiek

stedenfonds. Toch blijft de financiële leefbaarheid van de gemeenten ook voor de volgende Vlaamse regering een cruciaal aandachtspunt (*zie ideeënfiche 5.3.21*),

- een kwaliteitsvolle aanpak van P&O in de lokale besturen,
- werken aan een sterk politiek en administratief management als hefboom voor een kwaliteitsvol bestuur (*zie ideeënfiche 5.3.22*),
- de bestuurskracht van kleinere gemeenten verhogen, via een specifiek beleid (*zie ideeënfiche 5.3.23*),
- het stedenbeleid doorzetten en versterken. In de voorbije legislatuur werden aanzienlijke inspanningen geleverd voor het versterken van het financieel draagvlak van de steden en het ontwikkelen van een visie op de toekomst van de steden in een Witboek. Het Gemeentefonds bevat een belangrijke financiële voorafname voor de steden, in het bijzonder voor de grootsteden. Daarnaast ondersteunt het Stadsvernieuwingsfonds specifieke projecten die de stadsontwikkeling bevorderen. De verhoudingswijze rijkere randgemeenten rond de steden kenden geen groei van het Gemeentefonds. De Vlaamse overheid organiseerde via deze beleidsingrepen een grotere solidariteit tussen de steden en hun randgemeenten. Toch blijft de specifieke aandacht voor de steden ook voor de volgende regering een aandachtspunt (*zie ideeënfiche 5.3.8*).

3.3.3 De relatie Vlaanderen - België - Europa

Het denken over deze relatie wordt traditioneel beheerst door de invalshoek "institutionele aangelegenheden". Voor de lijn Vlaanderen - België staan dan de fiscale autonomie, de homogene bevoegdheidspakketten en de nevenschiktheid van deze bestuursniveaus op de voorgrond (*zie ook ideeënfiche 5.3.24*). In de lijn Vlaanderen - Europa staan de omzetting van Europese regelgeving en de positie van de regio's in Europa voorop. Die invalshoek blijft belangrijk, ook naar de toekomst.

Als de focus gericht wordt op de belangen van burgers, de ondernemingen en de voorzieningen, komen andere dimensies op de voorgrond in het Vlaams beleid:

- Waar nuttig en nodig samenwerken met het federale en Europese niveau om de dienstverlening aan burgers, ondernemingen en voorzieningen te optimaliseren,
- Wegen op regelgeving die voorbereid wordt door België of Europa, in functie van de belangen van de Vlaamse burgers, ondernemingen en voorzieningen,
- Het voortouw nemen in overlegfora om ervoor te zorgen dat de dienstverlening van andere overheden aan Vlaamse burgers, ondernemingen en voorzieningen een Vlaamse kwaliteitstoets doorstaat,
- Waar nuttig en nodig, ingaan tegen regelgeving van andere overheden indien blijkt dat de toepassing ervan in Vlaanderen geen positieve effecten resorteert of de belangen van de Vlaamse burgers, bedrijven of voorzieningen onrecht aandoet of schaadt.

Naar het **federale niveau** betekent dit dat Vlaanderen de mogelijkheden die geboden worden in het Overlegcomité en in het aangekondigde Forum niet enkel aanwendt om geschillen op te lossen, maar vooral om ervoor te zorgen dat de federale dienstverlening aan de Vlaamse burgers, bedrijven en voorzieningen voldoet aan dezelfde kwaliteitsnormen als deze die de Vlaamse overheid voor de eigen dienstverlening nastreeft. De huidige Interministeriële Conferenties, samenwerkingsakkoorden en medewerkingsprocedures kunnen aangewend worden als instrumenten om die doelstelling te bereiken.

De samenwerking naar **Brussel** (*zie punt 4.2*) en naar de **andere Gemeenschappen en gewesten**, is eveneens aan een herpositionering toe.

Voor wat **Europa** betreft is een versterkte aandacht noodzakelijk. De Vlaamse samenleving is op vele terreinen doordrongen van internationale, vooral Europese invloed. De Europese regelgeving heeft de basis gelegd voor de interne markt en beschermt deze. Daarmee is zij een belangrijke factor voor de welvaart in Europa. Toch dient ook op Europees niveau kritisch te worden gekeken naar vooral de nadelige gevolgen van regelgeving. De impact van Vlaanderen op Europa is nu vrij beperkt. Daarom dient in elk beleidsdomein, de nodige competentie en capaciteit ontwikkeld te worden om van Vlaanderen een meer actieve speler te maken op Europees niveau.

4 Bijzondere bestuurlijke aangelegenheden

4.1 Prioriteiten op institutioneel vlak

4.1.1 Omgevingsanalyse

In tegenstelling tot de bevoegdheidsdomeinen waarin Vlaanderen een volledige beleidsautonomie heeft, zijn de discussies die gevoerd worden i.v.m. de staatshervorming of m.b.t. de institutionele aangelegenheden nooit een zaak van Vlaanderen alleen. De Vlaamse regering kan hoogstens haar prioriteiten kenbaar maken en als katalysator fungeren maar zal er steeds rekening mee moeten houden dat de Grondwet en de bijzondere wetten slechts kunnen gewijzigd worden met een tweederde meerderheid en een meerderheid in beide taalgroepen van het federale parlement. Artikel 195 van de Grondwet dat de procedure tot herziening van de Grondwet regelt, werd op de lijst van grondwetsartikels opgenomen die tijdens de legislatuur 2003-2007 voor herziening vatbaar zijn. Dit kan tot gevolg hebben dat in de toekomst het wijzigen van de Grondwet en dus ook het hervormen van de staat sneller en minder omslachtig kan gebeuren.

In het Vlaamse regeerakkoord van juli 1999 werden een aantal hervormingen in het vooruitzicht gesteld die verder bouwden op 5 resoluties die op 3 maart 1999 door het Vlaams Parlement waren aangenomen. Deze resoluties bevatten een aantal algemene uitgangspunten, doelstellingen en aandachtspunten, en ze bepleiten o.m. een uitbouw van de financiële en fiscale autonomie, een specifiek statuut voor Brussel dat door Vlamingen en Franstaligen op voet van gelijkheid moet worden bestuurd, en meer coherente bevoegdheidspakketten.

Door het Lambermontakkoord van 17 oktober 2000 (geconcretiseerd in de bijzondere wetten van 13 juli 2001) werden een aantal van deze elementen gerealiseerd. De belangrijkste zijn : de regionalisering van de bevoegdheden inzake het landbouwbeleid en de zeevisserij, de buitenlandse handel, de gemeente- en provinciewetten en aanverwante wetgeving, de ontwikkelingssamenwerking, de controle op de verkiezingsuitgaven, de publieke financiering van politieke partijen, de gewestbelastingen en de mogelijkheid voor de gewesten van een selectieve toepassing van op- en afcentiemen op de personenbelasting.

Het Lambermontakkoord werd op 29 april 2001 door het Lombardakkoord aangevuld met een Brussel-luik dat voorziet in een aantal institutionele aanpassingen:

- de rechtstreekse verkiezing van de Brusselse leden van het Vlaams Parlement;
- de vertegenwoordiging van de Nederlandse en Franse taalgroepen in de Brusselse Hoofdstedelijke Raad;
- de samenstelling van de raad van de Vlaamse Gemeenschapscommissie.

Nog tijdens de afgelopen legislatuur riep het Vlaams Parlement in een resolutie van 12 februari 2003 de politieke partijen via hun fracties op werk te maken van verdere stappen in de staatshervorming binnen het kader van de 5 resoluties van 3 maart 1999 en op basis van de volgende principes:

- 1° meer coherente bevoegdheidspakketten;
- 2° meer financiële en fiscale verantwoordelijkheid voor de gewesten en de gemeenschappen;
- 3° transparante solidariteitsmechanismen;
- 4° uitbreiding van de constitutieve autonomie.

Deze resolutie inspireerde zich op de zogenaamde driekoningennota van 7 januari 2003 waarin door de toenmalige minister-president een aantal gelijkaardige actiepunten en prioriteiten naar voren werden geschoven.

Zowel de resolutie van 12 februari 2003 als de nota van de minister-president ontstonden in de aanloop naar de federale verkiezingen en bevatten een aantal strategische aanbevelingen voor de Vlaamse onderhandelaars die betrokken waren bij de totstandkoming van het federaal regeerakkoord.

In dat federaal regeerakkoord van 8 juli 2003 – dat moet beschouwd worden als het kader waarbinnen de verschillende gemeenschappen van dit land de volgende vier jaar zullen/kunnen werken - wordt enerzijds een prioriteit gemaakt van het oplossen van de bestaande belangenstellingen tussen de gemeenschappen en gewesten. Dit zal gebeuren door ten eerste het Overlegcomité verder uit te bouwen en éénmaal vast per maand te laten vergaderen en ten tweede door de oprichting van een forum.

Dit forum zal, de voorstellen tot herziening van de grondwet en de wetsvoorstellen voorbereiden die onder meer zullen moeten leiden tot :

- (1) de hervorming van het tweekamerstelsel;
- (2) de constitutionele autonomie van het Brussels Gewest;
- (3) de herziening van artikel 195 van de Grondwet;
- (4) de verkiezingsdata voor de federale en deelstaatverkiezingen;

Anderzijds zullen oplossingen gezocht worden en wetsontwerpen uitgewerkt worden om bij te dragen tot een grotere structurele coherentie van de federale, gewestelijke en/of gemeenschapsbevoegdheden (de homogene bevoegdheidspakketten) onder meer wat betreft de verkeersveiligheid, het uitreiken van uitvoervergunningen voor wapens en de ontwikkelingssamenwerking.

Ondertussen werd bij de bijzondere wet van 12 augustus 2003 de bevoegdheid voor het afleveren van vergunningen voor de in-, uit- en doorvoer van wapens en munitie overgeheveld naar de gewesten.

Vanuit de vaststelling dat de staatshervorming moet worden voortgezet en verwijzend naar de 5 resoluties van 3 maart 1999, naar het Vlaams regeerakkoord, naar de persoonlijke prioriteitennota van de voormalige minister-president en naar de resolutie van 12 februari 2003, keurde het Vlaams Parlement op 18 december 2003 een nieuwe resolutie goed waarin de Vlaamse regering gevraagd wordt te waarborgen dat het Vlaams Parlement – en niet alleen de leden van de regering - in de onderhandelingen over een verdere staatshervorming betrokken worden.

Tot slot en volledigheidshalve moet ook de motie vermeld worden die op 12 november 2003 werd aangenomen en waarin de Vlaamse regering gevraagd wordt erop toe te zien dat er bij de uitvoering van het federaal regeerakkoord geen bevoegdheidsrecuperatie zou gebeuren ten nadele van de gemeenschappen en de gewesten.

Naast haar streven naar een meer kwaliteitsvol en efficiënt bestuur door een coherente bevoegdheidsverdeling op Belgisch niveau, richt de Vlaamse regering zich ook naar de Europese Unie, die op verschillende bevoegdheidsdomeinen in de plaats treedt van België. In het kader van de discussies binnen de Europese Conventie is het daarom van het grootste belang dat er een volwaardige erkenning is van de regio's binnen de Europese Unie. Bovendien dient er te worden gestreefd naar een Europees institutioneel kader waarin voor de lidstaten ruimte gelaten wordt om hun regio's een rol te geven. Zoniet kan er mogelijk een tegenstrijdigheid ontstaan tussen enerzijds het binnenlandse streven naar meer autonomie en democratie en anderzijds een verzwakking van de internationale positie.

4.1.2 Uitdagingen

De staatshervorming mag nooit een doel op zich zijn maar een instrument om te komen tot een beter deugdelijk bestuur en een middel om het democratisch gehalte van onze instellingen te verhogen. R. Van Dyck schreef hierover: “Federalisme impliceert dat de macht gespreid wordt over kleinere politieke eenheden, waardoor de besluitvorming dus in principe dichter bij de bevolking komt te staan. Door die kleinschaligheid lijkt federalisme dus meer kansen te bieden voor democratische besluitvorming.”⁵

⁵ R. VAN DYCK, *Federalisme en Democratie; Bescherming van taalminderheden in plurale samenlevingen. Taalminderheden in de besluitvorming in België, Canada en Zwitserland*, Studiecentrum voor Federalisme, Brussel, 1992, 14.

In de eerste plaats moet men dus streven naar een verhoging van de kwaliteit van het overheidsgezag en moet niet zozeer de kwantiteit centraal staan in de discussie rond de herverdeling van bevoegdheden.

De uitdaging is dus niet zozeer een exhaustieve oplistings te maken van alle mogelijke Vlaamse desiderata maar wel uitvoering te geven aan een aantal prioriteiten die fundamenteel zijn om Vlaanderen in staat te stellen de kwaliteit van haar bestuur te verhogen.

4.1.2.1 Inhoudelijke prioriteiten

1° fiscale autonomie

In vergelijking met de andere federale landen beschikken de Belgische deelgebieden over zeer veel bevoegdheden, maar inzake financiële autonomie behoren ze niet eens tot de middenmoot. Hier is duidelijk behoefte aan een inhaaloperatie.

De versterking van de fiscale en financiële autonomie is de logische uitvoering van het beginsel “No representation without taxation”. Autonomie en verantwoordelijkheid slaan niet enkel op de uitgaven. Ook aan de inkomenszijde moeten de Vlaamse Gemeenschap en het Vlaamse Gewest een grotere beleidsautonomie krijgen.

Een verruiming van de fiscale autonomie moet ondermeer gerealiseerd worden op het vlak van de personenbelasting. In verschillende andere federaties is dit een concurrerende belasting (Canada, Spanje, Verenigde Staten, Zwitserland). Een grotere autonomie inzake het vaststellen van tarieven, het bepalen van de heffingsgrondslag en vrijstellingen moet Vlaanderen in staat stellen de fiscaliteit te gebruiken als een volwaardig beleidsinstrument.

Inzake de vennootschapsfiscaliteit moet het Vlaamse Gewest bevoegd worden om fiscale gedragsbeïnvloedende tegemoetkomingen toe te kennen zoals bijv. bepaalde belastingaftrekken die te maken hebben met deelstaatbevoegdheden zoals investeringsaftrekken. Ook de ristoring van de opbrengsten van de vennootschapsbelasting is in deze noodzakelijk.

Wat de indirecte belastingen betreft dient Vlaanderen meer inspraak te krijgen in het federale beleid m.b.t. de BTW en moet de overdracht van BTW op de werken in onroerende staat gerealiseerd worden. Hier is immers een duidelijke band met het huisvestingsbeleid. Bovendien kan deze belasting duidelijk gelocaliseerd worden.

Inzake de gewestelijke belastingen dienen bij de verbetering van de huidige, bij Bijzondere Wet goedgekeurde, financieringsregeling van de Gemeenschappen en de Gewesten de volgende elementen essentieel aan bod komen:

- de onaantastbaarheid van de gewestelijke belastingen moet verankerd worden. Een “Vlaamse” belasting kan niet langer bij gewone meerderheid worden afgeschaft door het federale parlement;
- de versturende effecten van de niet-aftrekbaarheid van de Vlaamse belastingen moet vermeden worden.

In alle omstandigheden zullen uiteraard de nodige mechanismen moeten uitgewerkt worden om overmatige belastingconcurrentie tussen de verschillende gemeenschappen en gewesten te vermijden.

2° meer coherente bevoegdheidspakketten:

In de federale praktijk is geen enkele federatie er in geslaagd om inzake bevoegdheden overlappingen te vermijden. Zelfs in die landen waar de exclusiviteit van de bevoegdheidsverdeling werd betracht zoals Canada en Zwitserland heeft de praktijk uitgewezen dat het onmogelijk is om tot waterdichte exclusieve bevoegdheidsomschrijvingen te komen.⁶ Dit wil niet zeggen dat bij elke bevoegdheidsoverdracht niet steeds moet gestreefd worden naar een zuivere bevoegdheidsomschrijving om bevoegdheidsafbakeningsproblemen te voorkomen.

De “homogenisering” van bevoegdheidspakketten kan – indien zij correct verloopt en een aantal randvoorwaarden wordt in acht genomen - de problemen beperken die kunnen ontstaan tussen de

6 R.L. WATTS, Comparing federal systems in the 1990s, Institute of intergovernmental relations, Queen's University Kingston, Ontario, 1996, Table 2, 10;

verschillende overheden bij de bevoegdheidsafbakening. Er op toe zien dat deze randvoorwaarden bij elke bevoegdheidsoverdracht in acht worden genomen is een fundamentele voorwaarde.

In de eerste plaats dienen bevoegdheden samenhangend te zijn.⁷

Zo horen de normerings- en uitvoeringsbevoegdheden betreffende het gezondheids- en welzijnsbeleid met inbegrip van de kostencompenserende regelingen en het toezicht op de bedrijfsgezondheidsdiensten ondergebracht te worden in een homogeen bevoegdheidspakket gezondheids- en welzijnsbeleid.

Ook de overheveling van de bevoegdheid om werkloosheidsuitkeringen aan te wenden als activerend arbeidsmarktinstrument en de bevoegdheid tot het afsluiten van Vlaamse sociale akkoorden vormen een homogeen geheel met het werkgelegenheidsbeleid.

In de tweede plaats moet gestreefd worden naar een eenheid van organieke regelgeving en uitvoering.

De organieke ziekenhuiswetgeving is federale materie terwijl de uitvoering van de erkenningsregels gemeenschapsbevoegdheid is. Dit is op termijn nefast en onhoudbaar.

Ten derde moet het subsidiariteitsbeginsel steeds ten volle spelen.

De bevoegdheden moeten berusten bij het laagst mogelijk beleidsniveau, dit is het niveau waarop de bevolking het meest rechtstreeks democratische controle kan uitoefenen maar ook het niveau waarop de besluitvorming juridisch, economisch, administratief en financieel nog coherent, efficiënt en kostenbeheersend verloopt.

Het subsidiariteitsbeginsel wordt door de Vlaamse Gemeenschap dikwijls – terecht - ingeroepen om bevoegdheden over te hevelen van het federale niveau naar de gemeenschappen en gewesten. Daarnaast heeft de Vlaamse Gemeenschap echter de plicht om dit beginsel ook toe te passen in haar verhouding met de lokale besturen. Hierbij dient steeds de doelmatigheid van de beleidsuitvoering centraal te staan.

Ten vierde moet naast de overdracht van de bevoegdheid aan zich ook de overdracht van personeel, instrumenten en middelen geregeld worden.

Het volstaat niet om de bevoegdheidsverdelende regels van de bijzondere wet te wijzigen. Naast een louter tekstuele aanpassing van de wetgeving moeten ook de expertise in de vorm van personeel, de instrumenten en de middelen mee overgedragen worden. Wat dit laatste betreft moet ook telkens een sluitende regeling voor de rechtsopvolging worden uitgewerkt. Dus ook de overdracht van schulden moet steeds in overweging worden genomen.

Zo bepaalt artikel 92bis, § 4 quinquies BWHI dat de Nationale Plantentuin van België te Meise wordt overgedragen nadat hierover een samenwerkingsakkoord (waarin de modaliteiten worden vastgelegd) werd gesloten tussen de gemeenschappen. De overdracht wordt afhankelijk gesteld van een toekomstige onzekere gebeurtenis. Meer dan twee jaar na de inwerkingtreding van dit artikel van de Bijzondere Wet is er nog geen samenwerkingsakkoord en is Vlaanderen nog niet bevoegd voor deze instelling.

Tot slot moet een bevoegdheidsoverdracht duidelijk zijn en mag zij geen aanleiding geven tot het creëren van grijze zones. Artikel 6ter van de Bijzondere Wet tot Hervorming der Instellingen regionaliseert onderdelen van de ontwikkelingssamenwerking vanaf 1 januari 2004 in zover ze betrekking hebben op de gemeenschaps- en gewestbevoegdheden. Een bijzondere werkgroep diende voor 31 december 2002 een lijst op te stellen met die aangelegenheden. Dat is tot nu toe nog niet gebeurd. Het organiseren van de samenwerking met de federale overheid en met de overige deelstaten met het oog op de uitvoering van de huidige engagementen is dan ook prioritair.

Naast de hierboven vermelde aandachtspunten komen ook de volgende domeinen of topics prioritair voor “homogenisering” in aanmerking:

- het wetenschaps- en technologiebeleid;
- telecommunicatiebeleid;

⁷ Over herschikken van bevoegdheden: Zie J. CLEMENT, W.PAS, B.SEUTIN, G. VAN HAEGENDOREN en J. VAN NIEUWENHOVE, Proeve van Grondwet voor Vlaanderen, Die Keure, Brugge, 1996, 332 e.v.;

- de statistiek;
- de regionale exploitatie van de spoorinfrastructuur en het reizigersvervoer en de reglementering inzake de binnenvaart;
- de aanvullende regels inzake verkeersreglementering op gemeente- en provinciewegen en regels van algemene politie met betrekking tot het wegvervoer evenals de veiligheidsnormering van de infrastructuur;
- overdracht van de bevoegdheid inzake de luchthaven van Zaventem;
- de regelgeving betreffende de onteigeningsprocedures en het oprichten van Vlaamse aankoopcomités;
- inzake het landbouw- en visserijbeleid, een aantal aspecten m.b.t. de voedselveiligheid, het dierenwelzijn en de pachtwet;

Zoals gezegd is deze oplijsting niet exhaustief. Voor de diepte-analyse van specifieke thema's wordt verwezen naar de bijdragen van de functionele beleidsdomeinen.

3° meer bevoegdheden voor de Vlaamse overheid inzake personeelsmateries

De gemeenschappen en de gewesten zijn nu bevoegd om autonoom het administratief en geldelijk statuut van het personeel van hun diensten en van hun instellingen te bepalen, gedecentraliseerde diensten, instellingen en ondernemingen op te richten, en rechtspersoonlijkheid toe te kennen bij decreet, doch echter binnen de grenzen van het Algemene Principes KB van 22 december 2000 (APKB). Om de Vlaamse overheid toe te laten een volledig autonoom personeelsbeleid te voeren, beroep te doen op de selectieorganen en –methodes van eigen keuze, meer autonomie te krijgen over de regels die de betrekkingen met de vakbonden beheersen en de procedures inzake vervroegde pensionering wegens ziekte vlotter af te handelen, worden volgende wijzigingen voorgesteld:

- opheffing van het APKB door schrapping van de verwijzing ernaar in de artikelen 9 en 87 § 4 van de bijzondere wet van 8 augustus 1980 tot hervorming der instellingen (BWHI);
- schrapping van de zin in artikel 87 § 2 in de BWHI die bepaalt dat het personeel wordt aangeworven door bemiddeling van Selor;
- wijziging van artikel 87 § 5 BWHI zodat de gemeenschappen en de gewesten voor de niet-federale materies zelf de regels kunnen vaststellen inzake het syndicaal statuut;
- wijziging van artikel 87 § 3 BWHI in die zin dat de beslissing tot vervroegde pensionering wegens ziekte van vastbenoemde ambtenaren van de gemeenschappen en gewesten door een door de Vlaamse overheid zelf aangewezen orgaan kan gebeuren.

4° eenheid van territorialiteit

Het respecteren van de exclusieve territoriale bevoegdheidsverdeling en de eenheid van territorialiteit blijft een permanente uitdaging.

Zo moet het kiesarrondissement Brussel-Halle-Vilvoorde gesplitst worden voor de verkiezingen van de Kamer, de Senaat en het Europese Parlement. In dezelfde logica moet ook de splitsing van het gerechtelijk arrondissement Brussel-Halle-Vilvoorde gebeuren.

5° solidariteit

Cruciaal in een federale staat blijft het waarborgen van de solidariteit tussen de deelgebieden. Zeker in het licht van een toenemende fiscale autonomie en een defederalisering van het gezins- en gezondheidsbeleid met inbegrip van de kostencompenserende regelingen is een correctiemechanisme nodig dat de solidariteit garandeert. Dit is in een federale staat één van de grootste uitdagingen. Wel dienen de huidige solidariteitsmechanismen wetenschappelijk in kaart gebracht te worden en zo nodig vervangen door een objectief, doorzichtig en omkeerbaar systeem dat er niet toe leidt dat de ontvangende gemeenschap of gewest per capita meer overhoudt dan de betalende gemeenschap of gewest.

6° ontwikkelingen binnen de Europese Unie

In het kader van de Europese Conventie worden op institutioneel vlak een aantal voorstellen uitgewerkt die moeten leiden naar een Europese Grondwet. De Vlaamse regering zal een

volgehouden waakzaamheid moeten aan de dag leggen om de rol van de regio's in de nieuwe Grondwet te vrijwaren en om een maximale betrokkenheid van de regio's in de Europese en internationale besluitvorming na te streven.

Anderzijds dienen in de Belgische context de coördinatiestructuren te worden geactualiseerd die werden uitgebouwd om het “in foro interno, in foro externo” principe in de relatie met de Europese bestuurslaag optimaal in te vullen. Dit houdt wijzigingen in van de samenwerkingsakkoorden die respectievelijk het bilateraal beleid en de vertegenwoordiging van Vlaanderen in het buitenlands beleid, de participatie van Vlaanderen aan het beleidsproces van de Europese Unie en de participatie van Vlaanderen binnen de multilaterale fora regelen. Deze samenwerkingsakkoorden moeten enerzijds rekening houden met de nieuwe bevoegdheden die toebedeeld worden aan de gemeenschappen en de gewesten (en zullen dus bij elke bevoegdheidsuitbreiding moeten herzien worden) en anderzijds met de resultaten van de besprekingen in de Intergouvernementele Conferentie.

Daarnaast dienen de Belgische overheden via een samenwerkingsakkoord hun internationaal communicatiebeleid op elkaar af te stemmen. En tot slot is er ook nood aan een samenwerkingsakkoord voor de wapenhandel waarin de afspraken vastgelegd worden over o.a. de vertegenwoordiging van de gewesten in de bevoegde Europese overlegorganen en de gemeenschappelijke standpuntbepalingen t.a.v. multilaterale fora.

4.1.2.2 Tactiek

Absolute voorwaarde voor een verdere staatshervorming is de Vlaamse prioriteiten op de federale agenda te krijgen. Dit vereist een afstemming met het federale niveau.

Het huidige federaal regeerakkoord bevat weinig concrete actiepunten maar creëert wel een overlegorgaan – het forum - om de dialoog van gemeenschap tot gemeenschap mogelijk te maken.

Belangrijke uitdaging voor de nieuw aantredende Vlaamse regering is dit overlegorgaan zo nodig te activeren. Hier dient ook gewezen te worden op de resolutie van het Vlaams Parlement van 16 december 2003 waarin de waarborg voor een betrokkenheid van de Vlaamse wetgevende macht gevraagd wordt bij de verdere besprekingen over de staatshervorming.

In elk geval heeft Vlaanderen er belang bij dat op het moment dat de politieke dynamiek voor een nieuwe ronde in de staatshervorming aanwezig is, een Vlaamse frontvorming tot stand wordt gebracht. Het regeerakkoord dient naast de inhoudelijke prioriteiten ook een methode en een realistische timing vast te leggen

4.1.2.3 Consolidatie

De laatste uitdaging is gericht op het consolideren van de verworvenheden uit het verleden. Het federale regeerakkoord bevat heel wat initiatieven die raakvlakken vertonen met de bevoegdheidsdomeinen van de Vlaamse Gemeenschap en het Vlaamse Gewest. In opvolging van de motie van 12 november 2003 zal de nieuwe Vlaamse regering er moeten over waken dat er geen bevoegdheidsrecuperatie - via een sluipende herfederalisering- gebeurt ten nadele van Vlaanderen en dat er door het federale niveau in bepaalde domeinen geen beslissingen genomen worden die het Vlaamse beleid doorkruisen of die er nefast voor zijn. Inzake buitenlandse handel bijv. is de federale overheid niet langer bevoegd om de coördinatie, de bevordering en de samenwerking op het vlak van export te verzekeren. Deze taak is nu opgedragen aan Export Vlaanderen (in afwachting van het operationeel worden van het bij decreet opgerichte Agentschap voor Internationaal Ondernemen). Er moet op toegekeken worden dat het takenpakket van het Federaal agentschap voor Buitenlandse Handel, dat werd opgericht bij samenwerkingsakkoord van 24 mei 2002, beperkt blijft tot de wettelijk afgesproken taken en er geen recuperatiebeweging op gang komt.

4.2 Brussel en hoofdstedelijke aangelegenheden

4.2.1 Scope van de omgevingsanalyse

Het beleid van de Vlaamse Gemeenschap met betrekking tot Brussel is inclusief en geïntegreerd. Binnen het beleidsveld Hoofdstedelijke Aangelegenheden kunnen niet alle evoluties of ontwikkelingen aan bod komen. Voor een integraal beeld wordt daarom verwezen naar de indicaties en tendensen die worden aangegeven binnen de domeinspecifieke bijdragen voor de gemeenschapsaangelegenheden (onderwijs, cultuur, welzijn en gezondheidszorg). Hieronder wordt voornamelijk de nadruk gelegd op de institutionele, bestuurlijke context en demografische en maatschappelijke omgevingsfactoren relevant voor een hoofdstedelijk beleid.

4.2.2 Institutionele en bestuurlijke context

Bij de ontwikkeling en uitvoering van het Vlaamse beleid ten aanzien van Brussel moet vanzelfsprekend rekening worden gehouden met de specifieke institutionele context:

- Brussel is de hoofdstad van het land, de zetel van de Europese Commissie en tal van andere internationale organisaties en de hoofdstad van de Vlaamse Gemeenschap,
- Brussel-Hoofdstad vormt een tweetalig administratief arrondissement bestaande uit negentien gemeenten,
- Het grondgebied van het arrondissement Brussel-Hoofdstad valt samen met het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest dat grosso modo dezelfde bevoegdheden heeft als het Vlaamse en het Waalse Gewest,
- De gemeenschapsbevoegdheden worden uitgeoefend door twee Gemeenschappen (de Vlaamse en de Franse Gemeenschap) en drie Gemeenschapscommissies (VGC, COCOF en GGC),
- De residuaire bevoegdheden, de taalwetgeving, enkele wetenschappelijke instellingen (Algemeen Rijksarchief, Koninklijke Bibliotheek van België, Studie- en Documentatiecentrum Oorlog en hedendaagse Maatschappij, Belgisch Instituut voor Ruimte-aëronomie, Koninklijk Meteorologisch Instituut van België, Koninklijk Belgisch Instituut voor Natuurwetenschappen, Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium, Koninklijk Museum voor Midden-Afrika, Koninklijke Musea voor Kunst en Geschiedenis, Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België, Koninklijke Sterrenwacht van België) en enkele culturele instellingen (De Koninklijke Muntschouwburg, het Nationaal Orkest van België en het Paleis voor Schone Kunsten) zijn federaal.

Zowel de geschiedenis, de sociografische realiteit als de bestuurlijke context maken een oefening in subsidiariteit voor Brussel ingewikkelder dan in de rest van Vlaanderen. De schaal- en taakverhouding die in Vlaanderen bestaat tussen de Vlaamse Gemeenschap / Gewest, de provincie en de gemeente is niet zonder meer toepasbaar op de verhouding tussen de Vlaamse Gemeenschap en haar hoofdstad. Zo heeft Vlaanderen in Brussel geen gewestbevoegdheden, geen directe bevoegdheid over de gemeentewet, noch over personen.

Bijkomend specifiek kenmerk is dat geen andere stad over zijn eigen vertegenwoordiger in de Vlaamse Regering beschikt of over een commissie in het Vlaams Parlement.

Gelet op de gemaakte keuze voor Brussel als hoofdstad van Vlaanderen, moet men zich afvragen op welke wijze het Vlaams gemeenschapsbeleid in Brussel optimaal kan worden gerealiseerd en op welke wijze Vlaanderen best omgaat met de linguïstische, sociaal-maatschappelijke en culturele realiteit van zijn hoofdstad.

Een Vlaams gemeenschapsbeleid voor Brussel moet gericht zijn op het versterken van de band tussen Brussel en Vlaanderen, en tussen Vlaanderen en zijn hoofdstad. Dit impliceert een beleidsvisie die de leefbaarheid van de stad voor haar inwoners koppelt aan de verwachtingen van de gebruikers van de stad, een *modus vivendi* tussen woonstad, centrumstad en Europese hoofdstad. Dat doet ze via een kwantitatieve en kwalitatieve uitbouw van de Vlaamse

Gemeenschapsinstellingen en via investeringen die de hoofdstedelijke rol van Brussel meer dan louter politiek of administratief versterken.

4.2.3 De Staatshervorming van 2001 en Brussel

Tijdens de voorbije federale regeerperiode (1999-2003) werd met de Lambermont- en Lombardakkoorden, werk gemaakt van een verdere Staatshervorming (2001). Een belangrijk onderdeel van de hervormingen bestond uit een verdere regionalisering van bevoegdheden. Daardoor wordt de driedigheid van de Belgische federatie, opgebouwd uit gewesten, veel sterker benadrukt dan vroeger.

De voorbereidingen m.b.t. de Staatshervorming in het Vlaams Parlement resulteerden in de goedkeuring van vijf resoluties in de plenaire vergadering. Twee resoluties m.b.t. Brussel vroegen een bestuur van de Brusselse instellingen waarin Frans- en Nederlandstaligen op gelijke voet staan en waarborgen voor de vertegenwoordiging van Vlamingen in de instellingen.⁸

De positie van de Vlamingen op bestuursniveau werd gewijzigd door een versterking van de Vlaamse politieke vertegenwoordiging in de Brusselse Hoofdstedelijke Raad, een kwantitatieve uitbreiding van de Raad van de Vlaamse Gemeenschapscommissie en betere garanties op een Vlaamse vertegenwoordiging in de lokale besturen⁹. Een standstill-bepaling verbiedt dat de bestaande tweetaligheid en de waarborgen voor de Nederlandstaligen in het Brusselse worden afgebouwd.

De Brusselse kiezers duiden de Brusselse leden van het Vlaams Parlement voortaan rechtstreeks aan, waardoor de legitimiteit van de Brusselse vertegenwoordiging op gemeenschapsniveau wordt verbeterd.¹⁰ Bovendien is een dubbelmandaat Brusselse Hoofdstedelijke Raad – Vlaams Parlement voortaan onmogelijk.¹¹ Evenwel wordt de interactie en directe band, die bestond op het vertegenwoordigend niveau hiermee losgelaten. De raad van de Vlaamse Gemeenschapscommissie heeft in haar huishoudelijk reglement dan ook de mogelijkheid ingeschreven om de zes Vlaamse volksvertegenwoordigers uit Brussel te betrekken bij haar debatten.

Ten slotte zijn de besluitvormingsmechanismen in de Brusselse Hoofdstedelijke Raad en de Verenigde Vergadering van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie op sommige punten aangepast om een blokkering van deze instellingen te vermijden.

4.2.4 De toepasbaarheid van beleidsbeslissingen in Brussel - wijzigende normerings-instrumenten: kaderdecreten, beleidsovereenkomsten en de 300.000 norm

De overheidssturing gebeurt op een meer generieke en geïntegreerde wijze. Er is een tendens om meer gebruik te maken van kaderdecreten en beleidsovereenkomsten met andere beleidsniveaus of organisaties.

Uitgaande van de decentralisatiegedachte wordt een nauwere en structurele samenwerking met de lokale besturen of instellingen meer en meer vooropgesteld. De Vlaamse Gemeenschap maakt hiervoor gebruik van kaderdecreten en beleidsovereenkomsten om (delen van) het beleid uit te voeren (bv. stedenbeleid, lokaal-cultuurbeleid, jeugdwerkbeleid, inburgeringsbeleid, ..).

Een weloverwogen gebruik van beleidsovereenkomsten biedt een juridische meerwaarde voor het uittekenen van een "lokaal" Brussels gemeenschapsbeleid. Niet alleen kan de specificiteit van de Brusselse situatie beter in acht worden genomen (vgl. de Brussel-paragrafen in decreten), maar ook

⁸ Zie Parl. St. VI. P., 1998–1999, nr. 1341/2 en Parl. St. VI. P., 1998–1999, nr. 1342/4.

⁹ Het College van burgemeester en schepenen van de Brusselse gemeenten moet minstens één Nederlandstalige schepen tellen of het voorzitterschap van het OCMW moet waargenomen worden door een Nederlandstalige. In de politieraden zetelen voortaan een minimum aantal Nederlandstaligen.

¹⁰ Dat was gevraagd in de resolutie m.b.t. Brussel (Parl. St. VI. P., 1998–1999, nr. 1341/2).

¹¹ Hiermee wordt (gedeeltelijk) tegemoet gekomen aan het bezwaar dat te weinig mensen te veel mandaten uitoefenen in Brussel.

instellingen die buiten het toepassingsgebied van de Vlaamse gemeenschapsdecreten vallen, kunnen beter worden betrokken bij het beleid van de Vlaamse Gemeenschap in Brussel ¹².

Naast het katalyserend belang van de Vlaamse Gemeenschapscommissie worden thans ook de Brusselse gemeenten als reële beleidspartner in decreten ingeschreven. De erkenning én subsidiëring van de Brusselse gemeentebesturen als partner in een beleidsproject van de Vlaamse Gemeenschap kan het inhoudelijk en planmatig meedenken van deze gemeentebesturen optimaliseren. Hiervoor zal de informatiedoorstroming over de Vlaamse regelgeving naar de plaatselijke politieke mandatarissen en de communicatie tussen deze mandatarissen en de Vlaamse gemeenschapsinstellingen moeten worden verbeterd.

Op 1 juli 2003 telde het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest 997.126 inwoners (cijfers NIS). De Vlaamse regering neemt voor haar gemeenschapsbeleid 30% hiervan tot haar doelgroep. De toetsnorm voor het potentieel van haar instellingen wordt dus gesteld op 300.000 inwoners, of 5 % van de Vlaamse middelen. Het is echter niet helemaal duidelijk op welke manier maatregelen moeten gemeten en toegepast worden in het licht van deze Brusselcoëfficiënt.

Het ontwikkelen van een meetinstrument voor het effect van beleidsbeslissingen voor Nederlandstalige inwoners in Brussel is immers moeilijk realiseerbaar omwille van de onmogelijkheid de Nederlandstalige inwoners te definiëren (geen subnationaliteit).

De ontstentenis aan statistische gegevens van het Brusselse Hoofdstedelijk Gewest en de Brusselse gemeenten, alsook het gebrek aan gegevens m.b.t. de financieringsstromen die vanuit het gewest en de gemeenten worden aangewend in relatie tot de Vlaamse gemeenschap zou in samenspraak met de VGC moeten worden opgelost. In dat kader werd in de VGC-raad de oprichting van een gemeenteobservatorium gesuggereerd. Deze suggestie wordt best verruimd tot de uitbouw van een interdisciplinair onderzoeks-, documentatie- en studiecentrum tot ondersteuning van het Brussels en hoofdstedelijk beleid van de Vlaamse regering (ideeënfiche nr. 1.).

4.2.5 De Vlaamse Gemeenschapscommissie

De Vlaamse Gemeenschapscommissie is het bruggenhoofd van de Vlaamse Gemeenschap in Brussel.

Recente evoluties op institutioneel en budgettair vlak nopen tot het herdenken en herdefiniëren van de rol van de Vlaamse Gemeenschap en haar verhouding tot de Vlaamse Gemeenschapscommissie. De opeenvolgende staatshervormingen hebben de Vlaamse Gemeenschapscommissie een wisselende rol toebedeeld, nu eens als plaatsvervangend gemeentebestuur, dan weer als provinciaal bestuur en als bemiddelaar tussen de Vlaamse Gemeenschap en de Brusselse gemeenten.

Een kerntakendebat tussen de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse Gemeenschapscommissie moet de rolverdeling tussen beide overheden, de positionering in en met betrekking tot het (hoofd)stedelijk beleid en de relatie met de andere gemeenschappen optimaliseren en duidelijk stellen (ideeënfiche nr. 2.).

4.2.6 De positie van het Nederlands

Onze taal staat onder druk door de mondialisering die de taaldiversiteit bedreigt en ongewild voor een meer uniform en functioneel taalgebruik pleit.

Een van de kenmerken van Brussel is niet alleen zijn officiële tweetaligheid, maar evenzeer de meertaligheid en interculturaliteit. De toetreding van tien nieuwe EU-lidstaten en de daaruit voortvloeiende uitbreiding van het ambtenarenkorps internationaliseren Brussel steeds meer. Het komt er voor de Vlaamse Gemeenschap op aan zich binnen die multiculturele en internationale context op een gepaste wijze te profileren. Het beleid moet daarom uitgaan van een assertieve en prominente plaats voor het Nederlands naast een openheid ten aanzien van andere (taal)gemeenschappen. In 2001 toonde VUB-onderzoek over het taalgebruik en taalverhoudingen

¹² Zie de inschakeling van bicommunautaire zorginstellingen in de Vlaamse zorgverzekering in Brussel (decreet van 30 maart 1999 houdende de organisatie van een zorgverzekering, zoals gewijzigd bij de decreten van 22 december 1999, 8 december 2000, 18 mei 2001 en 20 december 2002) en de inschakeling van de VGC bij de realisatie van de doelstellingen van het decreet op het lokaal sociaal beleid.

in Brussel aan dat het taalbeeld sterk wijzigend is en dat de status van het Nederlands erop vooruitgaat. Het succes van het Nederlandstalig onderwijs en de grote vraag naar taallessen Nederlands vormen de hefboomen voor dat beleid.

Op juridisch vlak is een afbouw van de tweetaligheid in Brussel onmogelijk geworden dankzij de *standstill*-verplichting. Het is echter geen geheim dat sommige openbare diensten in het Brusselse nog steeds onvoldoende in staat zijn om in een correcte tweetalige dienstverlening te voorzien.

De problematische situatie wordt o.m. erkend door de omzendbrieven m.b.t. de zogenaamde taalhoffelijkheidsakkoorden¹³, de petitie bij de Raad van Europa over de taalproblemen in de Brussels verzorgingsinstellingen¹⁴ en de indiening van een verzoekschrift in het Vlaams Parlement voor de bouw van een Vlaams ziekenhuis in Brussel.¹⁵ Men moet ook vaststellen dat het dossier over de gebrekkige tweetalige dienstverlening in de Brusselse ziekenhuizen in de Interministeriële Conferentie Volksgezondheid en Drugbeleid een stille dood is gestorven (waardoor o.m. het afgesproken federale klachtenmeldpunt afgevoerd is).

Een betere naleving van de taalwetgeving in Brussel moet daarom de aandacht van de Vlaamse regering blijven krijgen. Daarnaast kan ook worden overwogen om de vigerende wetgeving aan te passen om initiatieven mogelijk te maken met betrekking tot meertalig onderwijs, NT², taalgebruik ten aanzien van specifieke doelgroepen (ideeën nr. 3)

Ten slotte moet de overheid haar taalpromotiebeleid verder opvoeren en initiatieven nemen om de veralgemeende kennis, kwaliteit, zichtbaarheid en positie van het Nederlands in de meertalige context van Brussel hoofdstad te versterken. Het pas opgericht Huis van het Nederlands zal hierin een centrale rol vervullen. De Vlaamse Gemeenschap zal in overleg met de Vlaamse Gemeenschapscommissie met deze partner een beleidsovereenkomst afsluiten.

4.2.7 Het imago van Brussel in Vlaanderen en vice versa

Het imago van Brussel in Vlaanderen blijft problematisch. Klassieke vooroordelen (vuil, duur, migranten) gekoppeld aan reële taalproblemen en aan een negatieve perceptie over de kwaliteit van het bestuur in Brussel. Een hoopvolle kentering kan thans wel worden vastgesteld door de instroom van jonge Vlaamse gezinnen die opnieuw in de stad komen wonen.

Omgekeerd heeft Vlaanderen evenzeer een negatief imago in Brussel. Omwille van de economische macht en gemeenschapszin wordt de Vlaamse overheid als expansionistisch bestempeld. Onderzoek in het kader van imagocampagnes toont aan dat anderstaligen in Brussel vaak een negatief beeld hebben van de Vlaamse Gemeenschap als overheid, terwijl het imago van de Brusselse Vlamingen eerder positief is.

De rol van de Vlaamse Gemeenschap of de Vlaamse Gemeenschapscommissie als sturende overheden achter veel initiatieven is bovendien te weinig/niet gekend. Dit wijst op een kloof tussen het beleid dat reëel in het werkveld wordt gerealiseerd en de marketing ervan.

Het is dan ook noodzakelijk om communicatie- en promotiebeleid van de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse Gemeenschapscommissie zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen om de beeldvorming, zichtbaarheid en uitstraling van het netwerk van Vlaamse instellingen, organisaties en voorzieningen in de hoofdstad te optimaliseren. Een gezamenlijk hoofd-/grootstedelijk informatiebeleid kan ondermeer worden geconcretiseerd door de uitbouw van één informatie- en communicatiecentrum, waarvan het concept tijdens de vorige legislatuur op de sporen werd gezet.

¹³ De uitvoering van deze circulaires is geschorst (R.v.St., nr. 118.134, Vzw Vlaams Komitee Brussel t. Brusselse Hoofdstedelijke Gewest en de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie, 8 april 2003). Zie in dat verband ook Resolutie van 23 mei 2001 betreffende de tweetaligheid van contractuele ambtenaren in de openbare instellingen van de gemeenten en de OCMW's van het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest in het kader van het taalhoffelijkheidsakkoord, Parl. St. VI.P., 2000–2001, nr. 534/3.

¹⁴ Petition of 1 october 2002 concerning Dutch-speaker's right to health-care in Brussels and the surrounding Dutch-speaking municipalities (parlementaire Vergadering Raad van Europa, doc 10009 van 3 december 2003)

¹⁵ Parl. St. VI. P., 2003–2004, nr. 1956

Ook een tussen beide overheden overeengekomen communicatie- en informatiepatroon moet orde scheppen in het lappendeken van communicatieproducten en moet vermijden dat er parallelle initiatieven worden ontwikkeld.

Verder moet de onderlinge band tussen de Brusselse mediapartners worden versterkt.

TV-Brussel en het weekblad Brussel Deze Week zijn thans uitgegroeid tot professionele en gewaardeerde Vlaams-Brusselse media. Samen met de nieuwe stadradio FM-Brussel moeten deze media gezamenlijk en vanuit hun complementaire mediumspecifieke werking een kwalitatieve, regionale en competitieve berichtgeving en visie brengen over de stad en de Vlaamse netwerken.

4.2.8 Middelen

De **domeinspecifieke uitgaven van de Vlaamse Gemeenschap** op het vlak van gemeenschapsbevoegdheden in Brussel bedragen om en bij de:

onderwijs	336.333.000,00 euro
cultuur	24.000.000,00 euro
welzijn	22.100.000,00 euro
gezondheidszorg	3.737.000,00 euro

* middelen besteed ikv sport, toerisme of beroepsopleiding zijn in dit overzicht niet opgenomen

Verder staat er in de algemene uitgavenbegroting 2004 van de Vlaamse Gemeenschap onder **programma 11.1 - Hoofdstedelijke Aangelegenheden** een bedrag van 37.791.000 euro ingeschreven, waaronder 4 dotaties aan de Vlaamse Gemeenschapscommissie.

Er werd daarnaast ook 4.182.000 euro als machtiging ingeschreven op het **Vlaams-Brussel fonds**.

Op basis van artikel 34 van de bijzondere wet van 13 juli 2001 tot herfinanciering van de gemeenschappen en uitbreiding van de fiscale bevoegdheden van de gewesten werd de aan de Vlaamse Gemeenschap toegekende netto-opbrengst van het in het Nederlandstalig taalgebied gelokaliseerde kijk- en luistergeld verhoogd met 20% van het gedeelte van de netto-opbrengst van deze belasting in het tweetalig gebied Brussel-Hoofdstad.

In de aanvullende regeringsverklaring van de Vlaamse regering van 9 juli 2001 voorzag de Vlaamse regering dat in het kader van de afschaffing van het kijk- en luistergeld door invoering van het nultarief 20% van het in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest geïnde kijk- en luistergeld (10,213 miljoen euro) zou worden geïnvesteerd in initiatieven ten gunste van de Brusselse Vlamingen.

In het programmadecreet werd de oprichting van een Vlaams-Brussels fonds als een parastatale A opgenomen.

In 2002 werd er initieel een bedrag van 2.479 miljoen euro ingeschreven. Het fonds was echter nog niet operationeel en concrete projectvoorstellen of investeringsdossiers ontbraken.

In 2003 werd de vastleggingsmachtiging opgetrokken tot 4.958 miljoen euro.

De financiële toestand van de Vlaamse begroting heeft ertoe geleid dat slechts de helft van het in het Vlaams regeerakkoord overeengekomen bedrag werd toegewezen.

Alleen een volwaardig Vlaams-Brusselfonds zal in de toekomst de garantie kunnen bieden voor de verwezenlijking of verdere uitvoering van projecten zoals de uitbouw van woon- en zorgzones voor senioren, de inrichting en onderhoud van het pand van het huis van het Nederlands, de uitbouw van het gezamenlijk informatie-, communicatie- en ontmoetingscentrum, het gratis openbaar vervoer voor studenten, een geïntegreerd begeleidingsproject met betrekking tot wonen, werken in de welzijns- en onderwijsinstellingen in Brussel enz...

De totale **begroting van de Vlaamse Gemeenschapscommissie** in 2004 bedraagt 103,22 miljoen euro, waarvan 41 % gefinancierd wordt door dotaties (20,53%), trekkingsrechten en subsidies (20,47%) vanuit de Vlaamse Gemeenschap. De andere middelen wordt gevormd door dotaties en trekkingsrechten van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest 44,18%, de federale overheid 5,09% en andere middelen 9,72%.

Vlaamse Gemeenschap	Brussels Hoofdstedelijk Gewest	Federale overheid	Andere middelen	totaal
41%	44,19%	5,09%	9,72%	100%

De stijgende inbreng van het Brusselse Hoofdstedelijk Gewest en de federale overheid versterkt de institutionele band met deze overheden en verzwakt het financieel sturingsmechanisme van de Vlaamse Gemeenschap ten aanzien van de Vlaamse Gemeenschapscommissie.

Bovendien is de toekenning van de algemene dotatie van de Vlaamse Gemeenschap aan de VGC niet onderworpen aan inhoudelijke criteria, noch aan een gemeenschappelijke strategie. De toekenning van subsidies in het kader van de uitvoering van Vlaamse decreten, is gekoppeld aan de plaatsvervangende rol die de VGC opneemt van een gemeente- of provinciebestuur om een Vlaams beleidsproject naar een Brusselse realiteit om te zetten.

De toekenning van subsidies aan de Brusselse gemeenten als mogelijke reële beleidspartner in decreten is een nieuw gegeven waarvan de beleidseffecten nog niet duidelijk zichtbaar zijn. De uitgaven van diverse gemeentebesturen voor gemeenschapsbevoegdheden ten aanzien van eentalig Nederlandse voorzieningen, werden voor het eerst onderzocht in de studie van de VUB "De Brusselse 19 gemeenten en het Brussels model". De uitbouw van het hiervoor reeds gesuggereerde gemeenteobservatorium als onderdeel van een onderzoeks- documentatie- en studiecencentrum zou dienaangaande een structurele en permanente informatiedoorstroom kunnen garanderen.

4.2.9 Bijkomende aandachtspunten en denkpistes bij de domeinspecifieke analyses

Om de implementatie van haar gemeenschapsbeleid in Brussel mogelijk te maken, is de Vlaamse Gemeenschap genoodzaakt om in functie van de institutionele, sociaal-maatschappelijke en linguïstische eigenheid van Brussel denkpistes en regelingen uit te werken die verschillen van deze van de rest van Vlaanderen. Naast de domeinspecifieke analyses en voorstellen, kan vanuit het oogpunt "hoofdstedelijke aangelegenheden" een aantal bijkomende aandachtspunten worden geformuleerd met betrekking tot welzijn, gezondheidszorg, onderwijs, cultuur en werkgelegenheid.

4.2.10 Welzijn

Zorgverzekering

De Vlaamse zorgverzekering ging sinds 1 oktober 2001 van start. Elke persoon die binnen het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad zijn woonplaats heeft, kan vrijwillig tot deze zorgverzekering toetreden. Dit gebeurt door aansluiting bij één van de acht door de Vlaamse Gemeenschap erkende zorgkassen. In de regeling zijn aansluitingsstimulansen ingebouwd zodat de Brusselaars niet pas zouden aansluiten op het moment dat men zwaar zorgbehoevend wordt.

De invoering van bijkomende aansluitingsbepalingen zorgt ervoor dat de voorwaarden om voor de zorgverzekering in aanmerking te komen voor inwoners van Vlaanderen en Brussel zoveel mogelijk dezelfde zijn.

Op 30 september 2003 waren iets meer dan 45.500 inwoners van het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad aangesloten. Op diezelfde datum waren er 651 lopende dossiers voor mantel- en thuiszorg en 150 lopende dossiers voor residentiële zorg van Brusselaars.

Vanaf 1 januari 2003 kwamen twee zorgvormen in aanmerking voor tenlastenemingen door de zorgverzekering: de mantel- en thuiszorg met 90 euro per maand en de residentiële zorg (in rusthuis, rust- en verzorgingstehuis en psychiatrisch verzorgingstehuis) met 125 euro per maand. Zorgverzekerden van het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad kunnen rekenen op het maandelijks forfaitair bedrag voor elke maand waarvoor ze bewijzen een beroep te hebben gedaan op een in het kader van de zorgverzekering erkende voorziening of erin verbleven te hebben. Dat was een probleem in Brussel: het aanbod van door de Vlaamse Gemeenschap erkende voorzieningen is eerder beperkt, zeker qua residentiële zorgvoorzieningen.

Daarom keurde de Vlaamse regering een besluit goed waardoor de zorgverzekering ook kan gelden voor de bicommunautaire voorzieningen in Brussel, die door de Gemeenschappelijke

Gemeenschapscommissie erkend zijn. Zij kunnen een aanvraag indienen tot gelijkstelling met erkenning bij het Vlaams Zorgfonds. De Vlaamse overheid gaat na of de voorzieningen aan de voorwaarden voldoen, in het bijzonder of zij hun hulpverlening in de Nederlandse taal kunnen bieden aan zorgbehoevenden die dat wensen. Een eerste reeks van 37 bicommunautaire voorzieningen werd zo vanaf 1 februari 2004 gelijkgesteld.

Lokaal Sociaal Beleid

Het decreet lokaal sociaal beleid werkt een aantal instrumenten uit om een coherent, democratisch en efficiënt lokaal sociaal beleid te stimuleren met aandacht voor de toegankelijkheid en bereikbaarheid van de sociale individuele dienst- en hulpverlening aan kwetsbare groepen. Het decreet regelt zowel gemeenschaps- als gewestaangelegenheden. Gezien het decreet verplichtingen oplegt aan gemeenten en OCMW's, stelt de Raad van State dat de ontworpen regeling niet kan gelden voor het tweetalig gebied Brussel-Hoofdstad.

Op 20 juni 2003 besliste de Vlaamse regering om de Vlaamse minister bevoegd voor de bijstand aan personen te gelasten, in overleg met de minister-president, bevoegd voor hoofdstedelijke aangelegenheden, een werkgroep Brussel op te richten om de uitvoering het decreet van nabij op te volgen. Maken deel uit van deze werkgroep: vertegenwoordigers van de Vlaams minister-president, de Vlaams minister van Welzijn, Gezondheid en Gelijke Kansen en VGC-Collegeleden, van de Vlaamse en de VGC-administratie en van het Brusselse werkveld. Voor de ondersteuning van deze werkgroep loopt tot 14 november 2004 een opdracht van de minister bevoegd voor de bijstand aan personen aan de v.z.w. Brusselse Welzijns- en Gezondheidsraad. Die moet nagaan hoe de filosofie van het lokaal sociaal beleid - inclusief het concept lokaal sociaal beleidsplan en sociaal huis – over te nemen is in het tweetalig gebied Brussel-Hoofdstad. Op basis van een inventaris van nodige aanpassingen aan de sectorale regelgeving moeten voorstellen worden uitgewerkt, hun haalbaarheid getoetst bij de betrokkenen en een stappenplan uitgetekend.

Inburgering

De instroom van nieuwkomers uit de doelgroep van het Vlaamse inburgeringsbeleid in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest schat wetenschappelijk onderzoek op 3700. 1/3 van de nieuwkomers in het tweetalig gebied Brussel-Hoofdstad zou willen instappen in een inburgeringstraject gefinancierd door de Vlaamse Overheid.

Het samengaan van Compas Foyer en Tracé in één onthaalbureau voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, nl. het Brussels Ondersteuningscentrum Nieuwkomers (BON) is afgerond. Het krijgt een hoofdvestiging in de Philippe De Champagnestraat en twee antennes: Compas in Molenbeek en Oniko in Sint-Joost-ten-Node. Er wordt gewerkt aan een één-loketfunctie met het Huis van het Nederlands Brussel Voor de taken die de VDAB in Vlaanderen opneemt, wordt onderzocht welke partner de één-loketfunctie voor de loopbaanoriëntatie in Brussel op zich zal nemen.

Hoewel het decreet zowel het recht op, als de verplichting tot het volgen van een inburgeringstraject introduceert, geldt deze verplichting niet in Brussel. Andere uitzonderingen voor het tweetalig gebied Brussel-Hoofdstad: aan Brussel wordt 15% van de middelen toegekend onafhankelijk van de instroom van het aantal nieuwkomers in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Ook de samenwerking met de gemeentebesturen is er niet verplicht.

Woonzorgcentrum in Brussel

De Vlaamse regering gaf het Seniorencentrum de opdracht om een vernieuwend concept uit te werken voor de uitbreiding van het Vlaamse zorgaanbod voor senioren in Brussel.

Het rapport mondt uit in een conceptuele uitbouw van een woonzorgzone met een "zorgkruispunt". Het zorgkruispunt is binnen dit nieuwe concept de draaischijf van de ouderenvoorzieningen in één woonzorgzone, het contactpunt tussen vraag en aanbod van waaruit haal- en brengfuncties van zorg worden georganiseerd. Ook nacht- en crisisopvang en permanente wooneenheden maken deel uit van deze woonzorgzone. Zij zijn in dezelfde buurt gelegen maar niet noodzakelijk in hetzelfde gebouw gecentraliseerd.

Het plan van het seniorencentrum biedt aan de huidige en toekomstige beleidsmakers een instrument om op een concrete wijze hun krachten en middelen te bundelen voor dezelfde

doelstelling, namelijk het verbeteren van de woonkwaliteit van de ouderen en het nabij brengen van de zorg.

Het zorg-strategisch plan dat bij het VIPA zal worden ingediend, voorziet in een geïntegreerde en gefaseerde projectontwikkeling van acht woonzorgzones waarin rekening zal moeten worden gehouden met verschillende initiatiefnemers en overheden en waarbij er tevens een afstemming zal moeten zijn met andere projecten zoals de uitbouw van het virtueel zorgnetwerk, het lokaal-sociaal beleid en het memorandum van de Brusselse Welzijnsraad.

4.2.11 Gezondheidszorg

Op het vlak van de gezondheidszorg zijn er drie grote krachtlijnen te onderscheiden: de blijvende discussie rond de tweetaligheid van de gezondheidszorg, de noodzaak aan de versterking van het eigen Vlaamse zorgnetwerk en de facto "subnationalisering" van de Brusselse bevolking via het verzekeringsstelsel.

De bicommunautaire ziekenhuizen tellen het grootste aantal ziekenhuisbedden. In de meeste van deze instellingen is echter geen sprake van een correcte tweetalige behandeling van de patiënt, wat tot mistoestanden leidt. Het unicommunautaire Vlaamse ziekenhuis te Brussel (AZ VUB Jette) daarentegen kan wél een correct en kwalitatief onthaal voor Frans- en anderstaligen garanderen. Tegenover deze problematiek kunnen twee strategische opties worden genomen: er wordt een blijvende strijd geleverd om de tweetaligheid van de bicommunautaire instellingen af te dwingen of er wordt resoluut geopteerd voor een uitbouw van unicommunautaire Vlaamse instellingen. Tijdens de hoorzittingen in het Vlaams parlement over de wenselijkheid van de uitbouw van een bijkomend Nederlandstalig ziekenhuis in Brussel is gebleken dat hierover geen eensgezindheid bestaat onder de Nederlandstalige actoren op het Brusselse terrein. De afbouw van het bicommunautaire statuut gekoppeld aan de optie om het beheer zoveel mogelijk ofwel in Vlaamse ofwel in Franse Gemeenschapshanden te geven blijft in ieder geval een optie, zeker indien het optimaliseren van de tweetaligheid in de bicommunautaire ziekenhuizen via het overlegcomité en bilaterale contacten met de Brusselse regering, niet kan worden gerealiseerd. Bij dit alles is het verzekeren van de wettelijke tweetaligheid bij de spoed- en MUGdiensten een prioritair actiepunt.

Het eigen Vlaamse zorgnetwerk is in Brussel onvoldoende uitgebouwd. Netwerkondersteuning en het ondersteunen van verenigingen van Nederlandstalige medici en zorgverstrekkers die actief bijdragen tot het vrijwaren van de belangen van de Nederlandstalige patiënten is dan ook wenselijk.

In Brussel is de vrije maar exclusieve keuze van de inwoners voor een verzekeringsstelsel van ofwel de Vlaamse ofwel de Franse Gemeenschap bepalend voor de keuze van het gezondheidszorgsysteem. De toepassing van de Vlaamse zorgverzekering in Brussel en de uitbreiding ervan tot een aantal bicommunautaire instellingen is een katalysator, die voor blijvende discussie zorgt (klacht Cocof bij de Raad van State). De ziekenfondsen hebben hun structuren aan deze nieuwe maatschappelijke context al aangepast en kunnen fungeren als unicommunautaire instellingen in Brussel. Deze maatschappelijke evolutie laat toe om de federaal geïnde bijdragen te verdelen over de Gemeenschappen.

4.2.12 Onderwijs

Zoals gezegd, wordt de Brusselse context sterk bepaald door meertaligheid en interculturaliteit. Op het vlak van het onderwijs is dat niet anders. Zoals in het verleden zal ook in de toekomst rekening worden gehouden met deze specifieke toestand, onder meer via het overleg naar aanleiding van het samenwerkingsprotocol tussen het departement Onderwijs en de VGC-directie Onderwijs. Tijdens de vorige legislatuur werden een aantal maatregelen genomen die van specifiek belang zijn voor het Nederlandstalige onderwijs in Brussel. Daarbij moet vooral gedacht worden aan het gelijke onderwijskansenbeleid en het Voorrangsbbeleid Brussel.

In 2000 werd het Voorrangsbbeleid Brussel (VBB) opgestart. Onder de vorm van een tijdelijk project. Het Vlaams parlement besliste om vanaf begin 2005 het VVB structureel te subsidiëren en er dus een permanente ondersteuningsstructuur ten behoeve van de basisscholen van te maken. Op dit ogenblik doen 92 van de 117 Nederlandstalige basisscholen een beroep op deze netoverschrijdende ondersteuningsstructuur die als voornaamste doelen heeft: het vergroten van de professionaliteit van de leerkrachten en het optimaliseren van de samenwerking en coördinatie

tussen de verschillende onderwijsparticipanten. Het VBB biedt heel wat kansen voor de remediëring van de taalproblematiek en moet leiden tot een situatie waarin de leerlingen positief kunnen functioneren binnen de klas en de school, de nodige inzichten en vaardigheden verwerven om goed maatschappelijk te kunnen functioneren en goed toegerust worden voor de uitbouw van een professionele loopbaan.

Het gelijke onderwijskansenbeleid (GOK), dat van toepassing is op alle scholen van de Vlaamse Gemeenschap, heeft zowel in heel Vlaanderen als specifiek in Brussel geleid tot een belangrijke bijkomende investering onder de vorm van bijkomende lestijden en uren-leraar. In vergelijking met het budget dat voordien in Brussel beschikbaar was voor de uitvoering van het onderwijsvoorrrangs- en zorgverbredingbeleid zijn de middelen met 40% toegenomen: de middelen die toegekend werden in het kader van de projecten onderwijsvoorrrangsbeleid (basis en secundair onderwijs), zorgverbreding (basisonderwijs) en bijzondere noden (secundair onderwijs) bedroegen 3.527.500 EUR in het schooljaar 2001-2002, het budget dat in het kader van het gelijke onderwijskansenbeleid wordt toegekend bedraagt 4.930.900 EUR (schooljaar 2002-2003).

In uitvoering van het decreet gelijke onderwijskansen van 28 juni 2002, werd de lokale werking georganiseerd in lokale overlegplatforms (LOP). De lokale overlegplatforms (70 in gans het Vlaamse leerplichtonderwijs) zijn breed samengesteld met onderwijs- en niet-onderwijspartners, in het bijzonder vertegenwoordigers van kansarme doelgroepen. In Brussel werden twee lokale overlegplatforms geïnstalleerd, één voor het basisonderwijs en één voor het secundair onderwijs. De lokale overlegplatforms hebben als opdracht de ongelijke onderwijskansenproblematiek in het werkingsgebied (gemeente of cluster van gemeenten) in kaart te brengen, te analyseren en voorstellen voor verbetering te formuleren. Daarnaast heeft het LOP ook een bemiddelingsopdracht bij doorverwijzing van leerlingen tussen scholen.

Naar aanleiding van toepassingsmoeilijkheden van het inschrijvingsrecht, werd in het Vlaams parlement een aanpassing van het inschrijvingsrecht goedgekeurd, dat in werking zal treden vanaf 1 september 2004 voor de inschrijvingen van het schooljaar 2005-2006. In die nieuwe regeling wordt bij de inschrijvingen een beperkte voorrang gegeven aan leerlingen van wie de thuistaal het Nederlands is.

Vanaf het schooljaar 2004-2005 zal het experiment Brussels curriculum voor de eerste graad secundair onderwijs worden opgestart. Het doel is leerlingen die het Nederlands nog niet voldoende beheersen extra tijd te geven om de eerste graad van het secundair onderwijs af te ronden. Mogelijke varianten zijn een spreiding van de eerste graad over drie jaar of het behoud van de tweejarige structuur met daarbinnen ruimte voor extra taallessen.

Ten slotte zal in het schooljaar 2004-2005 in het basisonderwijs een nieuwe regeling voor het vreemdetalenonderwijs worden ingevoerd. De mogelijkheid wordt gecreëerd om op vrijwillige basis te starten met taalinitiatie Frans te starten binnen het curriculum vanaf het kleuteronderwijs.

Ook een initiatie in een andere vreemde taal op vrijwillige basis is mogelijk mits overleg tussen het schoolbestuur, leerkrachten, directie en ouders. (zie ook ideeënfiche nr.3.)

4.2.13 Cultuur

Het culturele karakter van Brussel wordt bepaald door verschillende factoren: de aanwezigheid van twee gemeenschappen die beide bevoegd zijn voor het voeren van een cultuurbeleid, de internationale oriëntatie van Brussel als zetel voor vele internationale instellingen, een lappendeken van 19 gemeenten met hun eigen bevoegdheden, waaronder een gemeentelijk cultuurbeleid.

De sterkte en zwakte van Brussel is dan ook dat zowat alle overheden,- inclusief het Brusselse Hoofdstedelijk Gewest (!)- een culturele betrokkenheid voelen en een rol willen opnemen maar daarbij geconfronteerd worden met een institutioneel kluwen. De stad ontbeert dan ook een eenduidig cultuurbeleid.

Er werden dienaangaande reeds zeer uiteenlopende voorstellen geformuleerd, gaande van het co-municipautariseren van de federale culturele instellingen, het toewijzen van culturele bevoegdheden aan de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie, het aanstellen van een culturele intendant enz...

Om aan deze verspreide slagorde te werken is vooral het afsluiten van een cultureel akkoord noodzakelijk, waarin Brussel wordt gezien als een culturele kern waarvan de weerslag ruimer is dan de negentien gemeenten en zich ook uitstrekt over Vlaanderen, Wallonië en ruimer gezien Europa.

Het afsluiten van een cultureel akkoord kan, naast het optimaliseren van (groot)stedelijke bi-of co-munitaire initiatieven vooral de hoofdstedelijke en internationale uitstraling van Brussel ten goede komen. (ideeënfiche nr. 4)

Het akkoord zou dus niet alleen een betere afstemming tussen de Brusselse cultuurinstellingen onderling tot stand moeten brengen, maar moet er tevens voor zorgen dat de wisselwerking tussen de gemeenschappen verder wordt uitgebouwd, dat de betrokkenheid van de verschillende gemeenschappen in Brussel wordt vergroot en dat een eenduidig, gedragen cultuurbeleid voor Brussel tot stand komt. Hierbij zal ook het internationaal aspect zeer belangrijk.

Het Brussels Kunstenoverleg vzw, dat de Vlaamse cultuurorganisaties in de hoofdstad verzamelt, kan hierbij een belangrijke partner zijn om de samenwerking zowel binnen de eigen gemeenschapsinstellingen als deze over de taalgemeenschappen heen te stimuleren en optimaliseren.

Een geïntegreerde benadering van het cultuurbeleid veronderstelt niet alleen een toenadering en afstemming tussen de verschillende overheden onderling, maar moet tevens worden bewerkstelligd tussen cultuur en de andere beleidsdomeinen van de Vlaamse Gemeenschap. Multidisciplinaire projecten kunnen hier een hefboomfunctie vervullen.

Brussel heeft ook op het vlak van geïntegreerde cultuurcommunicatie een achterstand in te halen.

We beschikken over stevige, professionele instellingen met een gevarieerd en hoogstaand cultureel programma, maar op het vlak van culturele city-marketing lopen we achterop. Bovendien wordt de cultuurcommunicatie in Brussel door vele actoren opgenomen: langs Nederlandstalige zijde alleen al voeren zowel de Vlaamse Gemeenschapscommissie, de Vlaamse Gemeenschap (CultuurNet Vlaanderen) als iedere culturele instellingen in Brussel een beleid ter zake. Verdere afstemming hierover is dan ook aangewezen.

Tenslotte zal er ook een éénduidig beleid moeten worden ontwikkeld voor de verschillende culturele infrastructuren (KVS, Bronks, AB, Beursschouwburg, Kaai, VCA, gemeenschapscentra...) . Dit zal stevast een belangrijk onderdeel vormen van het kerntakendebat tussen de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse Gemeenschapscommissie.

4.2.14 Werkgelegenheid en beroepsopleiding

Op 31 december 2003 waren er in het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest 85.211 werkzoekenden (cijfers Brussels Observatorium van de arbeidsmarkt). Deze hoge werkloosheidsgraad – die overigens structureel van aard is – kan mede verklaard worden door de lage scholingsgraad van vele werkzoekenden, hun gebrek aan kennis van de tweede landstaal (in de praktijk het Nederlands) en, hiermee samenhangend, het gebrek aan efficiënte samenwerking tussen de verschillende betrokken actoren, i.h.b. de RVA, de BGDA en de VDAB. De Vlaamse regering zou aan deze problematische toestand kunnen verhelpen door o.m. het Nederlandstalige beroepsaanbod in het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest te optimaliseren, beter bekend en zichtbaar te maken. Het bestaande samenwerkingsakkoord tussen de Vlaamse overheid en het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest is aan herziening toe. De opening van een eerste werkwinkel in Brussel is tevens een stap in de goede richting.

Vlaanderen is in Brussel niet bevoegd voor tewerkstelling. Evenwel heeft het onderwijs en de welzijns- en gezondheidssector in Brussel het moeilijk met het aantrekken van degelijk en gekwalificeerd personeel. Na enkele jaren werken in Brussel trekken velen opnieuw weg. Goede arbeidskrachten kunnen aanwerven en ze behouden is dus een must.

Het is daarom aangewezen om extra aandacht te besteden aan de opvang en begeleiding van werkenden in Brussel. Dit zou kunnen aan de hand van een geïntegreerd project tussen verschillende actoren in de welzijns-, gezondheids- en onderwijssector, met als opzet werkkrachten uit Vlaanderen aan te trekken en te begeleiden om te komen werken in Brussel.

Ook zouden "Brusselse" pas afgestudeerden kunnen worden gemotiveerd om in de hoofdstad hun professionele carrière uit te bouwen. Hiervoor zou een transithuisvesting kunnen worden

ontwikkeld voor pas afgestudeerden, die in Brussel blijven werken in de sectoren Onderwijs, Welzijn en Gezondheid.

Gedurende een drietal jaren zouden zij van deze transithuisvesting kunnen genieten, hun eerste professionele stappen in Brussel zetten, de stad verder leren ontdekken en uitkijken naar een permanente verblijfplaats in Brussel.

Resoluties met betrekking tot Brussel

Aangenomen

- Resolutie van 23 mei 2001 betreffende de tweetaligheid van contractuele ambtenaren in de openbare instellingen van de gemeenten en de OCMW's van het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest in het kader van het taalhoffelijkheidssakkoord, *Parl. St. Vl. P.*, 2000-2001, nr. 534/3
(voorstel van de heren Sven Gatz, Stefaan Platteau, Leo Peeters en Elio Glorieux en mevrouw Brigitte Grouwels)
- Resolutie van 16 oktober 2002 betreffende maatregelen om de toepasbaarheid van Vlaamse beleidsbeslissingen in het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest te verbeteren, *Parl. St. Vl. P.*, 2001-2002, nr. 1217/3
(voorstel van de heren Elio Glorieux, Stefaan Platteau, Jan Van Duppen en Sven Gatz).
- Resolutie van 12 juni 2002 betreffende het gelijkekansenbeleid binnen het onderwijs, *Parl. St. Vl. P.*, 2000-2001, nr. 571/3
(voorstel van mevrouw Veerle Heeren, mevrouw Brigitte Grouwels en de heren Luc Martens, Gilbert Vanleenhove en Jos De Meyer)
- Resolutie van 30 april 2003 betreffende de uitbreiding van het aanbod van de zorgverzekering in Brussel, *Parl. St. Vl. P.*, 2001-2002, nr. 1201/3
(voorstel van mevrouw Brigitte Grouwels, de heren Koen Helsen en Jan Van Duppen, mevrouw Ria Van Den Heuvel en de heer Sven Gatz)
- Resolutie betreffende het Nederlandstalig onderwijs in Brussel, *Parl. St. Vl. P.*, 2003-2004, nr. 1874/5
(voorstel van de heer Kris Van Dijck, mevrouw Brigitte Grouwels, de heer Sven Gatz, mevrouw Gracienne Van Nieuwenborgh en de heren Frans Ramon en Dirk De Cock)

Ingetrokken of verworpen

- Voorstel van resolutie van mevrouw Brigitte Grouwels betreffende de problematiek van kinderen en hun ouders van allochtone afkomst in het Nederlandstalig onderwijs, met bijzondere aandacht voor de situatie in Brussel, *Parl. St. Vl. P.*, 2000-2001, nr. 432/1
(ingetrokken 4 november 2003)
- Voorstel van resolutie van de heren Kris Van Dijck, Chris Vandenbroecke en Jan Loones betreffende het Nederlandstalige onderwijs in Brussel, *Parl. St. Vl. P.*, nr. 1333/1
(ingetrokken 4 november 2003)

4.3 De Vlaamse Rand

4.3.1 Specifieke omgevingsanalyse en voornaamste knelpunten/denkpistes

4.3.1.1 Algemeen

De Vlaamse Rand wordt vaak louter aangezien als een verlengstuk van Brussel, en dus ook enkel in functie van de hoofdstad bekeken. De band met de stad mag niet ontkend worden, dat zou onrealistisch zijn. Toch wensen wij te benadrukken dat het institutioneel om een deel van Vlaams-Brabant gaat dat integraal deel uitmaakt van deze provincie en dus ook van Vlaanderen. Tot de Vlaamse Rand behoren 19 gemeenten. Dit zijn de zes faciliteitengemeenten plus de gemeenten die grenzen ofwel aan één van deze zes gemeenten ofwel aan het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Deze gemeenten hebben met elkaar gemeen dat ze een relevant aantal anderstalige inwoners hebben. Naast heel wat Franssprekende Belgen, vooral in de faciliteitengemeenten, wonen er in de Vlaamse Rand ook tal van inwoners met een buitenlandse nationaliteit. Het aandeel van de buitenlandse bevolking zal wellicht nog groter worden als gevolg van de uitbreiding van de Europese Unie ondermeer reeds met 10 landen in 2004. Het toenemend aantal anderstaligen en de daarbij horende internationalisering, mede als gevolg van de suburbanisatie vanuit Brussel, noodzaken een positief beleid om de Vlaamse identiteit in de regio te vrijwaren. Vlaanderen wil immers de Nederlandse taal en cultuur in de Vlaamse Rand veilig stellen en bevorderen. Dit moet gepaard gaan met een politiek van openheid ten aanzien van andere culturen, hetgeen niet wegneemt dat de vele anderstaligen in de regio duidelijk moeten weten dat ze tot een gemeenschap behoren waar het Nederlands de officiële taal is.

De nadruk moet daarbij vooral liggen op het voeren van een geïntegreerd beleid waarbij alle beleidsdomeinen bij hun beleidsvoorstellen en de concrete uitwerking ervan rekening houden met de vaak specifieke situatie in de Vlaamse Rand.

4.3.1.2 Bestuurszaken

Uit een studie van de VUB is gebleken dat het stelsel van de faciliteiten niet de gewenste integratie heeft teweeggebracht. Niet alleen heeft dit in tegendeel een verdere verfransing van de gemeenten met bijzonder taalstatuut in de hand gewerkt, bovendien heeft dit er ook onmiskenbaar toe geleid dat deze gemeenten, inzake dienstverlening aan de bevolking, gewoonweg slecht bestuurd worden in vergelijking met de gemeenten in de rest van Vlaanderen. De Vlaamse Gemeenschap heeft dan ook bij monde van de minister-president ervoor gepleit dat dit stelsel beter zou uitdoven of beter nog zou afgeschaft worden. In tussentijd moeten de Vlaamse overheden in hun contacten met de bevolking de faciliteitenregeling strikt beperkend blijven interpreteren en toezien op een correcte toepassing van de taalwetgeving.

Ook een betere afstemming van het algemeen en het specifiek toezicht met klare, toepasbare en afdwingbare regels moeten onwillige gemeentebesturen ertoe aanzetten zich volwaardig in te schakelen in het beleid van de Vlaamse Gemeenschap.

Een ander element dat de verfransing van de Vlaamse Rand mede in stand houdt is het nog steeds bestaan van een gewestoverschrijdende kieskring Brussel-Halle-Vilvoorde. Een uitspraak van het arbitragehof en een georganiseerde actie van de burgemeesters van Halle-Vilvoorde hebben geleid tot het unaniem goedkeuren van een resolutie in het Vlaams Parlement waarin de splitsing van dit kiesarrondissement gevraagd wordt. Men moet hierbij evenwel ook een gewaarborgde vertegenwoordiging van de Brusselse Vlamingen nastreven.

4.3.1.3 Onderwijs en Vorming

Het Nederlandstalig basis, lager en middelbaar onderwijs in de Vlaamse Rand kent een steeds groeiende instroom van anderstalige leerlingen. Het vormt een uitdaging om deze leerlingen zo adequaat en zo snel mogelijk in te passen in het Nederlandstalig onderwijs zonder dat dit invloed mag hebben op de kwaliteit en het niveau van dat onderwijs. Aangepaste normen (cf. de Brussel-normen) en aangepaste ondersteuningsprogramma's moeten dit helpen bewerkstelligen.

Ook op de steeds toenemende vraag naar een gevarieerd aanbod van taallessen Nederlands dient een gepast antwoord te worden gevonden. Er moet naast het voorziene huis van het Nederlands

dat voor de provincie Vlaams-Brabant in Leuven zou gevestigd worden, ook een apart huis of minstens een volwaardige antenne worden opgericht in de zeer specifieke regio van de Vlaamse Rand zelf.

In de zes faciliteitengemeenten wordt door de Vlaamse Gemeenschap nog steeds Franstalig lager onderwijs georganiseerd en gefinancierd zonder dat er controle mogelijk is op de verplichte taallessen Nederlands en op het bereiken van de eindtermen die gelden voor het onderwijs in Vlaanderen. Het Vlaams Parlement heeft in een resolutie gesteld dat een degelijke controle en opvolging door de Vlaamse Gemeenschap mogelijk moet worden gemaakt. De verdere financiering van dit onderwijs is bijgevolg enkel in dit kader te verdedigen.

4.3.1.4 Buitenlands beleid en Internationale samenwerking

Het onderzoek door de Raad van Europa naar de vermeende discriminatie van de zelfverklaarde Franstalige minderheid in de Vlaamse Rand heeft aangetoond dat er naast een duidelijke definitie van wat onder een minderheid kan worden verstaan, evenzeer nood is aan een verbetering van het imago van Vlaanderen in het buitenland. De ratificatie van het verdrag ter bescherming van de nationale minderheden kan dan ook enkel gebeuren indien een bevredigende definitie van minderheden wordt uitgewerkt.

4.3.1.5 Cultuur, jeugd, sport en media

Een goed draaiend verenigingsleven zowel op het vlak van cultuur, jeugd als sport is uitermate belangrijk voor de betrokkenheid van de bevolking bij de gemeenschap. De druk op het aanwezige Vlaamse verenigingsleven in de Vlaamse Rand groeit echter onder invloed van de internationalisering van de Vlaamse Rand en de daarmee gepaard gaande vermindering van de autochtone bevolking. Het vormt een uitdaging deze nieuwe bevolkingsgroepen in contact te brengen met het rijke Vlaamse gemeenschapsleven. De culturele programmatie en ondersteuning van de VZW de Rand in de faciliteitengemeenten alsook het Breugelproject en de steun van de Vlaamse Gemeenschap hebben bijgedragen tot een nieuw elan voor het gemeenschapsleven in de Vlaamse Rand.

Deze ondersteuning zal nog moeten verhoogd worden om de bijkomende rol, de integratie van anderstaligen, die het verenigingsleven in de Vlaamse Rand heeft, te kunnen waarmaken.

Ook op het vlak van de media draagt de Vlaamse overheid zijn steentje bij met de uitgave van de Randkrant en de Gemeenschapskranten. De regionale televisiezender Ring-Tv vervult eveneens een onmisbare rol in de ondersteuning van het verenigingsleven en de uitdraging van het Vlaams karakter van de Vlaamse Rand en draagt ook bij tot een groter gevoel van verbondenheid en betrokkenheid bij de regio. Het Vlaams Parlement heeft dan ook in een unaniem goedgekeurde resolutie gesteld dat de levensvatbaarheid van Ring-Tv moet gewaarborgd blijven. De Vlaamse Gemeenschap moet dan ook in het kader van zijn specifiek beleid in de Vlaamse Rand, naar analogie met Randkrant en de gemeenschapskranten, maar ook naar analogie met Tv Brussel en FM Brussel in het kader van het Hoofdstedelijk beleid een structurele ondersteuning en versterking bieden aan Ring-Tv.

4.3.1.6 Welzijn en Volksgezondheid

Het inburgeringsbeleid dat de voorbije jaren tot stand kwam is voornamelijk gericht op de klassieke migranten. Het houdt daarbij onvoldoende rekening met de specifieke situatie in de Vlaamse Rand waar de grote instroom van niet klassieke anderstalige "migranten" evenzeer een oplossing vergt.

Voor gespecialiseerde gezondheidszorgen zijn veel inwoners van de Vlaamse Rand aangewezen op Brussel. De kennis van het Nederlands is in veel gevallen zowel wat betreft het medisch personeel van de ziekenhuizen als dat van de urgentiediensten ondermaats. Om een kwaliteitsvolle geneeskunde te kunnen aanbieden, moeten waarborgen worden ingebouwd voor een voldoende aanbod Nederlandstalige gezondheidszorgen.

Ook de voorzieningen inzake kinderopvang, aangepaste bejaardenzorg (rusthuizen, serviceflats, thuiszorg) en andere welzijnsvoorzieningen zijn in de Vlaamse Rand volstrekt ontoereikend. Aangepaste maatregelen en een voldoende groot aanbod zijn dan ook noodzakelijk.

4.3.1.7 Economie, Werkgelegenheid en Toerisme

Een groot deel van de (langdurig) werklozen in de Vlaamse Rand (en Brussel) beheerst onvoldoende de Nederlandse taal om te kunnen ingaan op een werkaanbieding. Er moeten bijgevolg inspanningen geleverd worden om een voldoende aanbod taallessen Nederlands te creëren alsook de mogelijkheid om diegenen die niet op dit aanbod wensen in te gaan, te kunnen sanctioneren.

Het toerisme in de Vlaamse Rand zit in de lift. Toerisme Vlaams-Brabant promoot sinds kort de Vlaamse Rand als geheel binnen de nieuwe toeristische regio de Groene Gordel.

Onder meer het kasteel van Gaasbeek, als nieuw uit te bouwen erfgoedcentrum, maar ook de gemeenten en de VZW de Rand moeten en kunnen hier hun steentje bijdragen.

4.3.1.8 Leefmilieu en Natuur

Vlaanderen is een van de bosarmste gebieden in West-Europa. De bescherming en uitbreiding van de groene gordel rond de hoofdstad dient dan ook beschouwd te worden als een positief beleid en niet als het opwerpen van een dam tegen het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Het groenluik van het Bruegelproject dient dan ook verder onverkort te worden uitgevoerd om te komen tot een zo groot mogelijke sluiting van de groene gordel.

4.3.1.9 Mobiliteit

De mobiliteit in de Vlaamse Rand is bijna uitsluitend gericht op Brussel. Het autoverkeer neemt ook steeds toe. De verbetering van het openbaar vervoer in het kader van het GEN (Gewestelijk Express Net) is dan ook cruciaal om een verdere verkeerscongestie tegen te gaan. Het openbaar vervoer dient zich echter niet uitsluitend te focussen op Brussel, ook dwarsverbindingen in de Vlaamse Rand moeten mogelijk gemaakt worden. Het strategisch plan regionet Brabant-Brussel biedt als aanvulling op het GEN een aanzet voor het gebruik van het openbaar vervoer voor regionale en lokale verplaatsingen.

Ook de problematiek van het vliegverkeer (zowel de dag- als nachtvluchten) en de daarmee gepaard gaande geluidshinder voor sommige inwoners moet een billijke oplossing krijgen. Een gezond evenwicht tussen economische belangen (jobs) en de leefkwaliteit van de omwonenden moet hierbij voor ogen gehouden worden.

4.3.1.10 Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed

Ondermeer door de toenemende internationalisering wordt het vinden van een betaalbare woning in de Vlaamse Rand voor het overgrote deel van de autochtone bevolking meer en meer onbetaalbaar. Door het voeren van een specifiek en aangepast woonbeleid dient men de sociale verdringing tegen te gaan. Het woonbeleid in de Vlaamse Rand kan evenmin los gezien worden van Brussel. Ook door het wonen in Brussel aantrekkelijker te maken, kan de druk op de Vlaamse Rand verminderen.

Bij het toekennen van bevoegdheden inzake ruimtelijke ordening aan de gemeentebesturen dient men ervoor te waken dat dit in de faciliteitengemeenten er niet toe kan leiden dat deze (overwegend Franstalige) besturen het voeren van een aangepast woonbeleid kunnen verhinderen.

Het spreekt voor zich dat de voornaamste knelpunten met betrekking tot de Vlaamse Rand die hier werden aangehaald niet exhaustief zijn en hun uitwerking moeten hebben binnen het beleidsdomein waarop zij betrekking hebben.

5 Ideeënfiles

5.1 Een kwalitatieve dienstverlening voor tevreden burgers en bedrijven

- 5.1.1 Stroomlijning van klachten- en beroepsprocedures
- 5.1.2 Een klantgericht/doelgroepgericht, geïntegreerd communicatiebeleid
- 5.1.3 Contactpunt Vlaanderen
- 5.1.4 Een Vlaamse vertrouwensmonitor
- 5.1.5 Nulmeting van de administratieve lasten in elk beleidsdomein/veld
- 5.1.6 Deregulering belastingsreglementering
- 5.1.7 Invoering van een systeem van reguleringssimpactanalyse (RIA) en wetsevaluatie

5.2 Een efficiënt en effectief bestuurlijk beleid in Vlaanderen

- 5.2.1 Beleidsondersteunende capaciteit
- 5.2.2 Statistisch meerjarenprogramma
- 5.2.3 Verdere uitbouw van de front- en backoffices van het eenloket statistiek in het kader van het Vlaams Statistisch Systeem
- 5.2.4 Algemene omgevingsmonitoring
- 5.2.5 Naar een moderne invulling van de takenpakket van het agentschap voor de patrimoniale informatie
- 5.2.6 Uitklaring van de verantwoordelijkheid van het topmanagement inzake personeelskredieten
- 5.2.7 Aansturing en opvolging via de managementcode
- 5.2.8 Meer bevoegdheden voor de Vlaamse overheid inzake personeelsmateries
- 5.2.9 Versoepeling van de nationaliteitsvereiste in de Grondwet en regionalisering van het onderscheidingssysteem
- 5.2.10 P&O - beleidsinformatiesysteem
- 5.2.11 Investeren in ontwikkeling en inzetbaarheid
- 5.2.12 Verdere uitbouw van de interne arbeidsmarkt en onderzoek naar de mogelijkheden met betrekking tot de andere overheden
- 5.2.13 De verdere modernisering van de rekruterings- en selectiemethoden
- 5.2.14 Een modern beloningsbeleid voor de Vlaamse overheid
- 5.2.15 Cash flow genereren uit patrimonium
- 5.2.16 Een intern communicatiebeleid gericht op informatie en betrokkenheid - extranetportaal voor organisatiebrede informatie

- 5.2.17 Een intern communicatiebeleid gericht op informatie en betrokkenheid personeelsblad voor de ganse Vlaamse overheid
- 5.2.18 Interne Controlesystemen - sensibilisering en ondersteuning
- 5.2.19 Inschatting budgettaire impact van beleidsvoorstellen
- 5.2.20 Aanpassing successierechten
- 5.2.21 Belastingen op woningen en bouwgronden verlagen
- 5.2.22 Financiering woningen intensiveren
- 5.2.23 Verdere verkenning van de mogelijke omzetting van de onroerende voorheffing in een Vlaamse onroerendgoedbelasting
- 5.3 Vlaanderen als een geheel van besturen
 - 5.3.1 Uitvoeringsgraad van het Vlaams regeerakkoord in kaart brengen
 - 5.3.2 Grote beleidsdomeinoverschrijdende projecten doelmatiger aansturen
 - 5.3.3 Een projectbureau voor het portfoliomanagement van grote regeringsprojecten
 - 5.3.4 Institutionele verankering van Duurzame Ontwikkeling in Vlaanderen
 - 5.3.5 Globalisering
 - 5.3.6 Kennis- en Informatiemaatschappij
 - 5.3.7 Samenwerking formaliseren tussen gelijke kansen in Vlaanderen en de provinciale en gemeentelijke emancipatieambtenaren
 - 5.3.8 Een Vlaams stedenbeleid op de sporen zetten
 - 5.3.9 Vlaamse ministeriële comités opnieuw opstarten
 - 5.3.10 Een organisatiebreed Ambtelijk Beraad
 - 5.3.11 Een organisatiebreed overlegplatform over horizontale aangelegenheden
 - 5.3.12 De herpositionering van de Vlaamse overheid t.a.v. "andere rechtspersonen"
 - 5.3.13 Een oordeelkundige organisatie van het overleg in Vlaanderen
 - 5.3.14 Veranderingsmanagement
 - 5.3.15 Strategische adviesraad: algemeen regeringsbeleid
 - 5.3.16 Gestructureerd overleg en permanente afstemming met lokale besturen en provincies
 - 5.3.17 Vlaamse regelgeving vereenvoudigen en afstemmen op toepasbaarheid en werkbaarheid in lokale besturen en provincies
 - 5.3.18 Het Gemeentedecreet en Provinciedecreet tot stand brengen
 - 5.3.19 Een decreet op de bestuurlijke organisatie van OCMW's ontwerpen

- 5.3.20 Een decreet voorbereiden voor lokale en provinciale verkiezingen in Vlaanderen
- 5.3.21 Een duurzaam perspectief uitbouwen voor de lokale financiën
- 5.3.22 Werken aan een sterk politiek en administratief management in de lokale besturen als hefboom voor een kwaliteitsvol bestuur
- 5.3.23 Uitbouwen van een specifiek beleid, gericht op de bestuurskracht van de kleinere gemeenten

5.4 Bijzondere bestuurlijke aangelegenheden

- 5.4.1 Uitbouw van een gespecialiseerd onderzoeks-, documentatie- en studiecentrum tot ondersteuning van het Brussels en hoofdstedelijk beleid van de Vlaamse regering alsook voor maatschappelijke organisaties.
- 5.4.2 Het organiseren van een kerntakendebat tussen de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse Gemeenschapscommissie om het regulier gemeenschapsbeleid en het hoofdstedelijk beleid te optimaliseren.
- 5.4.3 De aanpassing en de verbetering van de naleving van de taalwetten in Brussel via de oprichting van een interministeriële conferentie
- 5.4.4 Het afsluiten van een cultureel De Rand ... Het afsluiten van een cultureel akkoord tussen de verschillende, bevoegde overheden om te komen tot een gezamenlijk en bicommunautair cultuurbeleid dat rekening houdt met het meertalig en internationaal karakter van Brussel
- 5.4.5 Vzw De Rand

5.1 Een kwalitatieve dienstverlening voor tevreden burgers en bedrijven

Ideeënfiche nr. 5.1.1

Stroomlijning van klachten- en beroepsprocedures

Wat

Elke klant of rechtsonderhorige heeft het recht om vragen te stellen, klachten te formuleren en in beroep te gaan tegen beslissingen van de overheid. Voor elk van die klantenrechten werden in de administratieve procedures en in de regelgeving, per sector, geleidelijk aan "eigen" benaderingen en regels uitgewerkt.

Het geheel van klantenrechten is inmiddels uitgegroeid tot een onoverzichtelijk kluwen, dat transparantie mist en niet helemaal onderling afgestemd is. Een grondige inventaris en een diepgaande studie moeten in de volgende legislatuur uitwijzen of het mogelijk en doenbaar is om de functionaliteiten en generieke procedures m.b.t. de klantenrechten te stroomlijnen over de beleidsdomeinen heen.

Waarom

De stroomlijning van procedures en functionaliteiten voor het uitoefenen van klachtenrechten beoogt:

- grotere transparantie voor de burgers, ondernemingen en voorzieningen die vragen hebben, klachten willen uiten of formeel beroep wensen aan te tekenen;
- onderlinge afstemming van de diverse functionaliteiten, in functie van de legitieme rechten van klanten en rechtsonderhorigen;
- onderlinge afstemming en stroomlijning in functie van een efficiënter en effectiever bestuur.

Verwachte effecten

- duidelijkheid voor de klant
- efficiënte en effectieve verwerking van de signalen van klanten
- vermijden van oneigenlijk gebruik met het oog op obstructies tegen beleidsbeslissingen

Hoe

- Gefaseerde aanpak met tussentijdse validering: inventaris, haalbaarheidsonderzoek, implementatieplan, uitvoering
- Kan het voorwerp zijn van een diepgaande studie in het kader van het meerjarenplan van het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen

Een klantgericht/doelgroepgericht, geïntegreerd communicatiebeleid

Wat

Inspelend op de eigentijdse verwachtingen van burgers, bedrijven en voorzieningen naar de overheid toe, zowel in hun rol als klant, rechtsonderhorige of partner, moet de Vlaamse overheid haar communicatiebeleid verder vraaggericht uitbouwen. Om dit vraaggestuurd, d.w.z. klant- en doelgroepgericht, communicatiebeleid meer diepgang te verlenen, zijn bijkomende inspanningen nodig om een kwalitatieve uitbouw van de dialoog tussen de Vlaamse overheid en de bevolking te versterken. Dit kan door:

- een *geïntegreerde communicatieaanpak* die vertrekt vanuit de vaststelling dat communicatieboodschappen slechts een blijvend effect hebben als ze door de 'ontvangers' ervaren worden als behorend tot een herkenbaar totaalbeeld;
- verdere *professionalisering en kwaliteitsverbetering* op het vlak van publiciteit, imagobuilding en branding zodat overheidscommunicatie een eigen plaats, en derhalve de Vlaamse overheid een eigen imago, verwerft binnen de brede waaier aan publicitaire impulsen waarmee de burger elke dag wordt geconfronteerd.

In deze geïntegreerde communicatieaanpak moet een goede mix en afstemming worden gevonden tussen massa- en doelgroepgerichte communicatie, tussen communicatie over bestaand en nieuw beleid, tussen doorlopende en adhoc communicatiemomenten, tussen communicatie over politieke standpunten en overheidsdienstverlening, tussen klassieke en nieuwe media.

Waarom

Het versterken van de dialoog tussen de Vlaamse overheid en de bevolking is noodzakelijk om als overheid voldoende vertrouwen uit te stralen. De burger moet zo geïnformeerd worden, dat hij/zij mondig genoeg is om in dialoog te treden met de Vlaamse overheid.

Verwachte effecten

Een vraaggericht, geïntegreerd communicatiebeleid beoogt:

- elke burger op het juiste moment op de hoogte te houden van het bestaand én nieuw beleid en de bestaande én nieuwe dienstverlening die hem aanbelangen;
- burgers, bedrijven en voorzieningen systematisch, correct, tijdig en verstaanbaar te informeren over de beleidslijnen en actieprogramma's van de Vlaamse regering.

Hoe

Binnen de nieuwe BBB-organisatie vraagt een geïntegreerde communicatieaanpak om een nauwe samenwerking, gebaseerd op de principes van responsabilisering en subsidiariteit, tussen de horizontale communicatiedienst en de verschillende overheidscommunicatoren binnen de diverse beleidsdomeinen. Binnen deze samenwerking moet ernaar gestreefd worden om maximaal voordeel te halen uit de schaalgrootte van de Vlaamse overheid en daartoe een verregaand intern en extern partnership uit te bouwen.

Kostprijs

Binnen de beschikbare communicatiebudgetten blijft een effectieve, efficiënte en verantwoordbare inzet van middelen van het grootste belang. Daarom zal elke grote (multimediale) campagne begeleid worden door een effectonderzoek om die wijze de best mogelijke besteding van de communicatiebudgetten te garanderen.

Contactpunt Vlaanderen

Wat

Het Contactpunt Vlaanderen wordt een uniek informatie- en interactieloket voor burgers, bedrijven en voorzieningen om hen toe te laten, vraaggestuurd, snel en gemakkelijk, via diverse kanalen:

- toegang te krijgen tot alle overheidsinformatie;
- wegwijs te raken in alle overheidsdiensten;
- een dossier bij de overheid op te starten;
- de status van zijn dossiers bij de overheid te consulteren;
- op eenvoudige wijze in communicatie te treden met de overheid.

Waarom

De oprichting van het Contactpunt Vlaanderen vertrekt vanuit de bezorgdheid om tot een betere geïntegreerde dienstverlening te komen die gekenmerkt wordt door een grotere toegankelijkheid en flexibiliteit. De dienstverlening moet uitgaan van de noden en behoeften van de burger, en niet van de interne logica van de overheid.

Verwachte effecten

Met het Contactpunt Vlaanderen wil de Vlaamse overheid de uitbouw van geïntegreerde dienstverlening zoals de werking van de portaal-site, het ontsluiten van overheidsinformatie en interactieve en transactionele diensten verder ontwikkelen. Hierbij ligt de nadruk op toegankelijkheid en klantgerichtheid. Daarom werd gekozen voor een multikanaal benadering. Dit is gebruik maken van meerdere communicatiekanalen zoals telefoon, internet, interactieve digitale televisie, fax en sms.

Hoe

Dit loket kan enkel gerealiseerd worden indien de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid samenwerken en het Contactpunt Vlaanderen haar rol opneemt als faciliterende, ondersteunende, coördinerende en adviserende entiteit. Op deze manier biedt het Contactpunt een meerwaarde voor de dienstverlening van de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid.

Kostprijs

Voor de uitbouw van het Contactpunt Vlaanderen wordt in de eerste plaats gestart met een bundeling van de (personele) middelen die momenteel worden ingezet in de projecten Vlaamse Infolijn, e-government en Kleurrijk Vlaanderen.

Een Vlaamse vertrouwensmonitor

Wat

Het verbeteren van de kwaliteit van de overheidsdienstverlening kan het vertrouwen van de burger in de overheid herstellen. Deze relatie is echter niet eenduidig vast te stellen, want het vertrouwen in de overheid wordt door een veelheid van factoren beïnvloed: het vertrouwen in de overheidsdienstverlening is er één van, naast het vertrouwen in het politiek bedrijf en de tevredenheid met de werking van de democratie.

Aangezien de vertrouwenskloof een belangrijke plaats inneemt in het politieke discours is het belangrijk dat tevredenheids- en vertrouwenspeilingen recurrent en gestandaardiseerd plaatsvinden. Enkele op deze wijze kunnen schommelingen en verschillen ten gevolge van de methode, het tijdstip en de context van de bevraging worden geneutraliseerd. Deze vertrouwensmonitor moet een ruime portefeuille beleidsvelden en overheidsdiensten omvatten. De resultaten van deze Vlaamse vertrouwensmonitor, afgenomen bij gebruikers en niet-gebruikers, kunnen worden gelegd naast de gebruikersbevragingen van de Vlaamse overheidsdiensten.

Waarom

Een Vlaamse vertrouwensmonitor:

- verschaft objectieve informatie over de staat van het vertrouwen in de Vlaamse overheid;
- laat toe om de effecten van beleidsinterventies op de tevredenheid en het vertrouwen van de burger na te gaan op een betrouwbare en effectieve manier.

Verwachte effecten

Een Vlaamse vertrouwensmonitor kan dienen als een early warning systeem om de effecten van nieuw beleid of van administratieve hervormingen te meten.

Hoe

Op regelmatige tijdstippen wordt met een gestandaardiseerd instrument (bv. via postenquêtes) het niveau van vertrouwen en de tevredenheid met Vlaamse overheidsinstellingen en de belangrijkste beleidsvelden gemeten.

Kostprijs

Voor de realisatie van een Vlaamse vertrouwensmonitor zal een investering nodig zijn om een raamcontract met een externe partner en/of de uitbouw van interne capaciteit mogelijk te maken.

Nulmeting van de administratieve lasten in elk beleidsdomein/veld

Wat

Administratieve lasten zijn verbonden aan de specifieke regelgeving van elk beleidsdomein of –veld. Niet elke decretale bepaling, besluit of omzendbrief legt administratieve lasten op.

Bij het formuleren van acties om administratieve lasten te verminderen is het belangrijk zich te richten op die regelgeving die omvangrijke lasten oplegt. Daar zullen immers de grootste verminderingen mogelijk zijn. Om deze lastenveroorzakende regelgeving te kennen is een nulmeting nodig. Een nulmeting brengt voor een afgebakend geheel van regelgeving de administratieve lasten die deze regelgeving veroorzaakt in kaart.

Aansluitend bij deze meting is het mogelijk voor het hele beleidsdomein acties te initiëren die een beduidende reductie van administratieve lasten beogen.

Een evaluatiemeting (1-meting) laat toe de bereikte resultaten kwantitatief te duiden en te evalueren.

Waarom

Op deze wijze kunnen systematische en omvangrijke verminderingen van administratieve lasten gestuurd en gerealiseerd worden. Het is mogelijk per beleidsdomein de leidend ambtenaar te vragen een relevant percentage van lastenreductie te formuleren.

Te verwachten effecten

- Kennis van het volume administratieve lasten die de Vlaamse regelgeving veroorzaakt.
- Vermindering van dit volume met een bepaald percentage.
- Opvolging en aansturing wordt mogelijk.
- Vermijden van dubbele opvraging van gegevens en attesten tussen diverse Vlaamse administraties.
- Interne afstemming van de regelgeving.
- Vereenvoudiging en schrappen van formulieren.

Kostprijs

- De nodige deskundigheid bij het management moet opgebouwd worden. Het ontwikkelde meetinstrument moet verder verspreid worden. Sensibilisering, opleiding en begeleiding door de Kenniscel Wetsmatiging is noodzakelijk.

Deregulering belastingreglementering

Wat

Een meer doorgedreven vereenvoudiging van de belastingwetgeving, zowel inzake de bestaande (uitzonderings) maatregelen (vrijstellingen, verminderingen, specifieke tarieven, ...) als inzake de procedure (op mekaar afstemmen van verschillende procedures)

Waarom

De laatste jaren maakte Vlaanderen veelvuldig gebruik van zijn fiscale autonomie door allerlei wijzigingen aan te brengen in de belastingen waarvoor Vlaanderen bevoegd is. De ervaring leert inmiddels dat kleine maatregelen doorgaans een zeer zware administratieve kost met zich meebrengen zowel voor de belastingplichtige die allerlei documenten moet aanleveren als voor de innende overheid. Daarenboven blijkt de impact van deze maatregelen zeker in verhouding tot hun administratieve last zeer beperkt.

Op basis van een universitaire studie blijkt dat zowel het horizontaal als verticaal verdelingseffect van de Vlaamse gewestbelastingen, met inbegrip van de milieuheffingen klein, of zelfs invers is. Eigenlijk laten de belastingen waarvoor Vlaanderen bevoegd is weliswaar een beperkte inkomensherverdeling toe, maar de meer adequate instrumenten daartoe zijn federale belastingen, in casu de personenbelasting. Hierop kunnen de gewesten weliswaar selectieve op- en afcontiemen toepassen, maar de randvoorwaarden hiertoe (die verplicht worden gescreend door het Rekenhof) zijn stringent, zoals blijkt n.a.v. de Arkimedes-regeling.

Te verwachten effect

Een vereenvoudiging in de wetgeving en het op mekaar afstemmen van de momenteel in de diverse belastingen bestaande procedures kan de transparantie van de belastingwetgeving naar de burger toe verhogen wat de aanvaarding van het fiscaal beleid zal ten goede komen. Bovendien kan de deregulering van de belastingwetgeving ook de administratieve lasten voor burgers en bedrijven helpen verminderen.

Hoe

Voor de belastingen die ABAFIM zelf int: een grondige screening van de huidige tarifieringsstructuur (met inbegrip van systemen van vrijstellingen, schorsingen en verminderingen), het op mekaar afstemmen van de belastingprocedures en de uitbouw van een front office – back office organisatiestructuur.

Voor de belastingen die momenteel door de federale overheid geïnd worden: een grondige screening van de huidige regelgeving met het oog op vereenvoudiging. Hierin past ook een onderzoek naar het gebruik van de bevoegdheden die in het kader van de bijzondere financieringswet aan Vlaanderen toegekend zijn, om tot meer eenvoud in de regelgeving en de belastingprocedure te komen (bijv. afcontiemen op de personenbelasting)

Kostprijs

Door het verminderen van de administratieve last wordt de procedure eenvoudiger en sneller, wat zowel voor de burgers als voor de overheid een positieve impact op de kostprijs zal hebben. Door het op mekaar afstemmen van verschillende procedures kunnen schaalvoordelen gerealiseerd worden wat (op termijn) een besparing inzake de inning van de belastingen met zich kan meebrengen.

Invoering van een systeem van reguleringsimpactanalyse (RIA) en wetsevaluatie

Wat

Bij een reguleringsimpactanalyse brengt men de kosten, baten en effecten van regelgeving in kaart. Op deze wijze zijn de beleidsmakers in staat de gevolgen van regelgeving op voorhand in te schatten. Dit komt uiteraard de kwaliteit van regelgeving ten goede.

De Kennis- en Wetscommissie ontwikkelde een handleiding voor dergelijke reguleringsimpactanalyse.

De beleidsmakers kiezen bij de aanvang van een legislatuur voor welke (omvangrijke) toekomstige regelgeving een RIA opgezet wordt. Het is zinvol in de jaarlijkse beleidsbrieven deze keuze te herbevestigen of te wijzigen afhankelijk van wijzigende initiatieven.

Waarom

Vandaag bestaat regelgeving waarvan naderhand blijkt dat de gevolgen onvoldoende ingeschat waren. De onbedoelde impact van deze regelgeving op burger of bedrijfsleven kan groot zijn.

De reguleringsimpactanalyse brengt deze effecten, kosten en baten ex ante in kaart. Dit laat de beleidsmaker toe met grotere kennis van zaken beslissingen te nemen.

Te verwachten effecten

Kwaliteitsvolle reguleringsimpactanalyse van nieuwe regelgeving die als belangrijk aangeduid wordt.

Regelgeving die aan hoge internationale kwaliteitsstandaarden voldoet.

Kostprijs

Belangrijk is het verhogen van de deskundigheid bij het management over reguleringsimpactanalyse. Personeel effectief in de beleidsvelden en –domeinen moet voorzien worden.

De sensibiliserende en ondersteunende capaciteit van de Kennis- en Wetscommissie moet verhoogd worden.

5.2 Een efficiënt en effectief bestuurlijk beleid in Vlaanderen

Ideeënfiche nr. 5.2.1

Beleidsondersteunende capaciteit

Wat

In het kader van de verdere uitbouw van en afstemming tussen de beleidsondersteunende entiteiten binnen de Vlaamse administratie moeten er specifieke competentieprofielen worden uitgetekend. Het primaire doel van beleidsondersteuning bestaat erin om, via intensieve interactie tussen alle betrokken entiteiten (departementen, agentschappen, studiedienst Vlaamse regering en universitaire steunpunten), kwaliteitsvolle beleidsvoorstellen met een ruim draagvlak voor te leggen.

Waarom

In de verdere uitbouw van de beleidsondersteunende capaciteit worden vier groeifases en noodzakelijke niveaus onderscheiden:

- bijdragen aan een beleidsonderdeel,
- het zelfstandig ontwerpen van een deelbeleid,
- het genereren van complexe beleidsmatige oplossingen of het realiseren van een substantieel beleidsmatig onderdeel,
- strategisch beleidsmatige veranderingen tot stand brengen of vorm geven aan ingrijpende beleidsmatige veranderingen.

In de groeifases 3 en 4 is niet alleen het inzetten van expertise noodzakelijk, maar moet ook een rol van ankerpunt (doen samenwerken van expertise), procesbegeleider en veranderingsagent worden opgenomen.

Het is noodzakelijk om ontwikkeling te stimuleren, enerzijds binnen elk van deze fases, anderzijds tussen deze fases en dit op basis van de nood van de organisatie en het potentieel van het individuele personeelslid.

Te verwachten effecten

Er is in elke beleidsondersteunende entiteit voldoende capaciteit aanwezig in elk van de groeifases.

De geleverde beleidsondersteuning aan het politieke niveau is kwaliteitsvol (inhoudelijk onderbouwd, doelmatig, ethisch verantwoord, maatschappelijk relevant en politiek haalbaar).

Er functioneert binnen de Vlaamse overheid een netwerk voor kennisdeling op het vlak van beleidsondersteuning dat bijdraagt tot een geïntegreerd beleidsdomeinoverschrijdend beleid.

Hoe

Het in kaart brengen van de beschikbare en nodige beleidsondersteunende capaciteit binnen elke groeifase in elke beleidsondersteunende entiteit.

Het ontwerpen en uitvoeren van ontwikkeltrajecten op maat van de organisatie en van het individuele personeelslid.

Het organiseren van netwerking en kennisdeling op het vlak van beleidsondersteuning binnen de Vlaamse overheid.

Kostprijs

mogelijke compensaties voor het management voor het verlies van menskracht én expertise ten gevolge van een herallocatie van de beschikbare beleidsondersteunende capaciteit;

extra budget voor de ontwikkeling en kennisdeling van de vereiste beleidsondersteunende capaciteit.

Statistisch meerjarenprogramma

Wat

Het Statistisch Meerjarenprogramma (SMP) is een programma dat voor de duur van de legislatuur de inspanningen van de Vlaamse overheidsdiensten m.b.t. nieuwe of te verbeteren statistiekreeksen in kaart brengt. Vooreerst is er een globaal document dat de krijtlijnen van de benodigde werkzaamheden en de globale knelpunten uiteenzet. Dit wordt gevolgd door jaarlijkse actieprogramma's waarbij voor elk beleidsdomein metafiches aangemaakt worden met de concrete stappen om te komen tot de nieuwe of verbeterde statistiekreeksen.

Waarom

D.m.v. het SMP kan de Vlaamse regering een overzicht behouden op de werkzaamheden op het vlak van statistiek. Dit betekent dat zij op de hoogte is wie welke initiatieven nemen. Aldus worden eventuele dubbele initiatieven vermeden.

Het statistische deficit wordt op deze manier systematisch aangepakt.

Het Vlaamse SMP moet als insteek dienen voor de Vlaamse vertegenwoordigers die in de werkgroep "Belgisch Geïntegreerd Statistisch Programma" van de federale Hoge Raad voor de Statistiek meewerken aan het opstellen van een programma dat de productie van federale statistieken beoogt, maar dat o.a. stoelt op de desiderata van de gemeenschaps- en gewestoverheden.

De methodologie van het SMP biedt de diverse personen die met statistiek begaan zijn in hun organisatie een kader voor het uitvoeren van hun werkzaamheden en de garantie dat hun initiatieven zichtbaarheid zullen genieten op een hoger beleidsniveau.

Verwachte effecten

- Aanbod van relevante statistieken doordat de lacunes op een systematische manier aangepakt worden.
- Vermijden van dubbele bevragingen doordat een overzicht behouden wordt op alle initiatieven.
- Meer transparantie in wie-doet-wat op het vlak van statistiek.

Hoe

- Bij de aanvang van de regeerperiode wordt een ambtelijke werkgroep voor het Vlaams statistisch systeem (de Studiedienst Vlaamse regering samen met vertegenwoordigers uit elk departement die een sleutelrol vervullen op het vlak van statistiek in hun organisatie) bijeengeroepen en worden de globale knelpunten geïnventariseerd en belangrijke te ondernemen acties besproken.
- Per beleidsdomein worden concrete actieprogramma's met meta-informatie over de nieuwe of te verbeteren statistiekreeksen opgesteld: concept, dimensies, concrete stappen, contactinstanties en verspreidingsvorm komen alle aan bod. De studiedienst van de Vlaamse regering coördineert en ondersteunt de betrokken diensten op hun vraag.
- Deze actiefiches worden jaarlijks gescreend onder meer op tijdigheid. De Studiedienst Vlaamse regering bewaakt de kwaliteit. Er wordt jaarlijks aan de regering gerapporteerd over de uitvoering en de redenen voor eventuele afwijkingen van geplande werkzaamheden.

Kostprijs

- De statistiekreeksen worden door de diensten van de Vlaamse overheid opgesteld op grond van decretale of andere verplichtingen, of omdat zij er nood aan ervaren voor het monitoren en onderbouwen van de desbetreffende beleidsinspanningen. Het kan zijn dat de concrete realisatie van de statistiekreeksen uitbesteed wordt (bv. aan een steunpunt).
- Voor de periode 2000 – 2004 werd de totale kostprijs geraamd op 37 miljoen euro. Dit cijfer moet voorzichtig worden geïnterpreteerd. De statistiekverzameling is vaak een afgeleid product van onderzoeken, beheersinformatiesystemen. Eens de basisinfrastructuur (vb datawarehouse) en het personeel hiervoor beschikbaar is, is de kostprijs voor de berekening van nieuwe statistiekreeksen marginaal te noemen.

Verdere uitbouw van de front- en backoffices van het "eenloket" statistiek in het kader van het Vlaams Statistisch Systeem

Wat

Dit project geeft vorm aan de structurele uitbouw van goed werkende backoffices ten behoeve van de uitbouw van het eenloket van het Vlaams Statistisch Systeem (VSS).

In de voorbije jaren is in eerste instantie de frontoffice uitgebouwd als een deel van de eigen werkzaamheden van APS en haar bijdrage aan de uitbouw van de Vlaamse portaalsite. Uitgangspunten waren: (a) het bij elkaar brengen van de op het net beschikbare data, (b) het ontwikkelen van passende IT-tools (website, zoekrobot, interactieve toegang via DWH-realises, (c) de dagelijkse communicatie met gebruikers via eigen E-zine, (d) de maximale integratie in de Vlaamse portaalsite. Het project moet gezien worden als een nieuwe hefboom in de omvorming van de website "Vlaamse statistieken, strategisch management, surveyonderzoek" tot de frontoffice van dat volwaardig eenloket.

Met de nieuwe entiteiten van de Vlaamse overheid moet een structurele en geconcentreerde samenwerking de basis vormen voor de uitbouw van de backoffices voor het eenloket van het VSS.

Er komen ook steeds nieuwe spelers op het terrein van de statistiekproductie en -verspreiding. Indien na de evaluatie van de steunpunten blijkt dat er geen continuïteit verzekerd is (begin 2006), zal een regeling worden uitgewerkt m.b.t. het eigenaarschap en het gebruiksrecht van de databanken die door de universitaire steunpunten zijn opgebouwd in opdracht van de Vlaamse regering.

Vanuit kwaliteitszorg is het essentieel dat de databanken goed gedocumenteerd zijn zodat ze door meerdere gebruikers op een correcte manier kunnen bewerkt worden. Op dit vlak moeten standaarden worden overeengekomen zodat gegevens vlot opzoekbaar en uitwisselbaar zijn (zie voorbeeld FRED metadatabank van de adm. planning en statistiek)

Het eenloket statistiek is een onderdeel van een reeks initiatieven die het VSS vorm geven: het SMP, de kwaliteitsbevorderende acties, de vertegenwoordiging naar nationale en Europese instanties.

Waarom

Het project draagt bij tot de verdere uitbouw van het gedecentraliseerde VSS.

Een goed VSS is de beste garantie voor een volwaardige deelname van Vlaanderen aan de uitbouw van het Belgisch en Europees statistisch systeem.

Het eenloket Statistiek opgevat als een basis-infrastructuur voor de verspreiding (transactie) van statistieken alsook voor de permanente communicatie tussen eigenaars-producenten enerzijds en gebruikers van statistieken anderzijds vormt een specifieke bijdrage in de uitbouw van een transparante en economisch zuinige overheid.

Verwachte effecten

Bevolking, bedrijven, instellingen maar ook de overheden vinden via dit eenloket de statistiekreeksen en/of statistische databronnen die ze nodig hebben.

Naast informatie over en toegang tot de algemene statistische informatie kunnen ze via het eenloket ook efficiënt en effectief in contact komen met instanties en personen die meer gespecialiseerde statistische informatie ontsluiten, bewerken, analyseren.

Hoe

Er wordt een stuurgroep voor de uitbouw van het VSS opgericht. De ambtenaren (belast met statistiek en indicatoren) van de nieuwe ministeries en agentschappen maken deel uit van de Vlaamse Stuurgroep VSS en treden op als verbindingspersoon tussen de eigen entiteit en de overige entiteiten in het VSS. De stuurgroep wordt voorgezeten door de ambtenaar van de Studiedienst die verantwoordelijk is voor de coördinatie van het VSS (zie besluit IVA studiedienst).

De stuurgroep doet jaarlijks voorstellen voor de verdere uitbouw van het eenloket statistiek. Dit bouwt verder op de initiatieven die door de departementen worden genomen. De stuurgroep coördineert de werkzaamheden van de front- en de backoffices statistiek.

De stuurgroep zal desgevallend een oplossing uitwerken voor de overdracht van de databanken van de steunpunten naar de departementen. De studiedienst begeleidt dit proces met bijzondere aandacht voor de documentatie van de databanken en de bescherming van persoonsgegevens.

Kostprijs

- Loonkost van de ambtenaren die X-procent van hun tijd besteden aan hun functie van statistiek-verbindingspersoon

Algemene omgevingsmonitoring

Wat

In overleg met de departementen is een integratiekader voor Vlaanderen ontwikkeld. Dit definieert de bouwstenen op sociaal-cultureel, economisch vlak en inzake de natuur en milieu-dimensie en beschrijft de relaties tussen deze bouwstenen. Het model geeft een breder inzicht in de maatschappelijke dynamiek (multi-scale, multi-aspect en multi-actor). De studiedienst zal dit model gebruiken om scenario's te ontwikkelen voor Vlaanderen. Een geïntegreerd en toekomstgericht beleid heeft baat bij inzicht in lange termijnontwikkelingen in relatie tot korte termijn. Ad hoc-beleid, gericht op symptoombestrijding, moet beperkt en aangevuld worden met structurele oplossingen. De scenario's zullen uiteindelijk een referentiekader bieden voor het identificeren van toekomstige kansen en bedreigingen.

Aan de hand van een beperkte set van (strategische) omgevingsindicatoren worden de ontwikkelingen opgevolgd die betrekking hebben op de componenten van het integratiekader.

De ontwikkelde methodiek kan toegepast worden op het niveau van domeinen. Er zal informatie verzameld en verspreid worden over allerlei technieken die bijdragen tot een beter strategisch management, zowel in een top down aanpak als t.b.v. bottom up benaderingen, samen met de belanghebbenden.

Waarom

Een duurzame ontwikkelingsstrategie voor Vlaanderen (zie top van Lissabon) heeft behoefte aan een goede inschatting van de interacties tussen verschillende beleidsdomeinen, actoren en schaalniveaus.

Per beleidsdomein moet na het aantreden van de regering de functioneel bevoegde minister een strategische visie ontwikkelen voor de legislatuur (beleidsnota). Een globaal referentiekader helpt bij de omgevingsanalyse en kan nadien ook behulpzaam zijn om (ex ante) een evaluatie te maken van te nemen maatregelen (doorredeneren op hoger niveau).

Het integratiekader toont aan welke informatie strategisch is om op te volgen, welke oorzaak-gevolgketens onvoldoende kunnen doorgeredeneerd worden en waarover m.a.w. verder onderzoek nodig is (input voor onderzoeksagenda's in opdracht van de regering).

Een monitoring vanuit een integratiekader biedt het voordeel dat het rekening houdt met de samenhangen en zich toespitst op strategische informatie.

Verwachte effecten

Door nu rekening te houden met kansen, bedreigingen en onzekerheden op lange termijn, kan een strategie ontwikkeld worden voor de beslissingen van de overheid. Meer transparantie (waar naartoe en waarom) biedt meer houvast aan de burger en wellicht meer vertrouwen.

Hoe

Een integratiekader is uitgewerkt en enkele scenario's zijn beschreven (zie "Algemene omgevingsanalyse voor Vlaanderen").

Hieraan wordt nadien een omgevingsmonitoring gekoppeld aan de hand van een beperkte set van indicatoren, waarover overleg werd gepleegd met de departementen. Deze omgevingsmonitoring biedt algemene informatie bij de presentatie van de begroting en later in het beleidseffectenrapport (zie comptabiliteitsdecreet) naast de domeinspecifieke rapporteringen. De informatie zal nadien via de website (eenloket) en publicaties aan een ruimer publiek worden aangeboden.

Alle domeinen zullen een monitoring opzetten voor het beleid dat ze moeten opvolgen (opdracht in kader van beheersovereenkomsten). De informatie die op dat niveau wordt verzameld, kan relevante input leveren voor deelaspecten van de algemene omgevingsmonitoring (belang van vergelijkbaarheid). Omgekeerd kan de algemene omgevingsmonitoring (te bewerken door de studiedienst van de regering) interessante omgevingsindicatoren leveren voor de domeinspecifieke ontwikkelingen. Ze vullen elkaar m.a.w aan en sluiten elkaar zeker niet uit.

Kostprijs

- deels binnen de werking van de studiedienst (monitoring),
- deels projectmatig (150.000 euro jaarbasis) voor begeleiding van workshops (ontwikkeling van scenario's, conceptualisering van omgevingsindicatoren, enz).

Naar een moderne invulling van de takenpakket van het agentschap voor de patrimoniale informatie

Wat

In uitvoering van de bijzondere wetten op de 5° Staatshervorming (Lambermont) moet er een verplicht samenwerkingsakkoord tot stand komen tussen de federale en de 3 gewestelijke overheden ivm "het gezamenlijk beheer van de gegevens van de patrimoniale informatie".

In uitvoering hiervan werd overeengekomen een Agentschap voor de Patrimoniale Informatie (API) op te richten. Dit zou bestaan uit een hervormd en onder gezamenlijk beheer (= federale overheid én de drie gewesten) gesteld van de nu nog federale administratie van het kadaster, de registratie en de domeinen (AKRED).

Op basis van diverse reacties en een doorlichting blijkt dat dit samenwerkingsakkoord een totaal andere invulling behoeft.

Waarom

De Raad van State heeft op het ontwerp van samenwerkingsakkoord fundamentele kritiek geformuleerd, o.m. wat de bepalingen inzake taakstelling, bevoegdheden raad van bestuur, financiering, personeel en werkingsmodaliteiten betreft.

Bovendien bleek uit reacties op het terrein dat belangrijke (Vlaamse) financiële inspanningen in het kader van de grootschalige digitale kaart Vlaanderen, uitgewerkt door het Ondersteunend Centrum GIS-Vlaanderen, in de verdrukking dreigden te komen.

Op basis van een gedetailleerde doorlichting van het ontwerp van samenwerkingsakkoord bleek bovendien dat de concretisering van de bijzondere wettelijke verplichting:

- enerzijds té eng is: het blijft beperkt tot private rechtszekerheid en fiscaliteit, de ambtelijke fiscale functie en niet de klant staat centraal en er is geen hergebruik van overheidsinformatie en
- anderzijds te breed is: de taakpakketten overschrijden ruim het gezamenlijk documentatiebeheer en het API wordt, door de omvorming van AKRED in API, in feite een federale en intergewestelijke fiscale administratie
- terwijl er geen aandacht gaat naar de uitwerking van echte informatiedeling via gekoppelde netwerken.

Tegelijk dreigen uitdrukkelijk toegewezen bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de verdrukking te komen en wordt het opzetten van een eigen gewestelijke "dienst van de belastingen" bemoeilijkt. Met een API zoals voorgesteld, wordt bovendien de opportuniteit, om via beleidsniveauoverschrijdende samenwerking koploper te worden inzake geïntegreerde rechtszekerheid, totaal gemist.

Daarom werd aan de Vlaamse regering voorgesteld om via een federale en intergewestelijke samenwerking, waarbij ook lokale besturen, notarissen, landmeters en architecten structureel worden betrokken, vorm te geven aan een Onroerend Goed Informatie Netwerk (OGIN).

Dit netwerk zou perceelsgebonden en op geïntegreerde wijze de privaatrechtelijke (*wie is eigenaar van wat ?*) én de publiekrechtelijke (*wat mag op een bepaald perceel ?*) rechtszekerheid verzekeren en relevante perceel- en gebouwkenmerken ontsluiten (*via defiscalisatie van sommige relevante kadastragegevens*).

Tenslotte werd voorgesteld om prioriteit te geven aan een echte proefopstelling terzake (via een akkoord tussen de onderscheiden regeringen) en de parlementaire behandeling van de noodzakelijke structuren te koppelen aan de ervaringen met dit demonstratieproject.

De vlaamse regering heeft dit voorstel op 23 april 2004 aanvaard en de bevoegde ministers opdracht gegeven de voorstellen met betrekking tot dergelijk proefproject verder uit te werken.

Op korte termijn moet dit belangrijk samenwerkingsproject verder vorm krijgen.

Te verwachten effect

- een kwaliteitsvolle burger- én overheidgerichte geïntegreerde rechtszekerheid die alle privaatrechtelijke (eigendom, private gebruiksrechten en waarborgen, ...) en publiekrechtelijke (publieke gebruiksbeperkingen, -vergunningen en voorrechten) ontsluit;
- een gestructureerde informatiedeling (hergebruik overheidsinformatie) met toegewezen verantwoordelijkheden inzake bijhouding;
- een efficiënter overheid.

Hoe

Fasegewijze aanpak na de recente Vlaamse politieke validering van de nieuwe invulling van het API-concept:

- verdere intra-Vlaamse voorbereiding van het nieuw samenwerkingsakkoord
- besprekingen tussen het federale en de gewestelijke niveau's resulterend in de opstart van een gemeenschappelijk federaal en intergewestelijk demonstratieproject (behoeft geen wettelijke/decretale beslissing, een regeringsbeslissing volstaat);
- omzetting van de nieuwe samenwerkingsvisie, resulterend uit het demonstratieproject, in een nieuw en aangepast samenwerkingsakkoord.

Kostprijs

Nog niet gekwantificeerd in EUR, wel in eerste instantie een zaak van samenwerking. In een eerste fase betreft het trouwens alleen de financiering van een demonstratieproject.

Vlaanderen heeft reeds heel wat (onderling onverbonden) bouwstenen klaar (rechten van voorkoop, grondendatabank, Milieuinformatiesysteem, gemeentelijke plannen- en vergunningenregisters, Kadvec en GRB, ...) en op federaal niveau staat men aan de vooravond van een geïntegreerde informatisering van alle patrimoniumdiensten.

Uitklaring van de verantwoordelijkheid van het topmanagement inzake personeelskredieten

Wat

Meer duidelijkheid scheppen rond de omvang en de evolutie van de personeelskredieten die aan topmanagers toevertrouwd worden binnen het kader van beheersovereenkomsten.

Waarom

De budgettering en planning van de personeelscapaciteit die nodig is om de afgesproken resultaten te behalen, verloopt nog niet optimaal. Zo is bijvoorbeeld door opeenvolgende kortingen in het MVG het budget voor sommige entiteiten niet meer toereikend om louter de endogene groei te financieren, wat zelfs tot kastekorten heeft geleid bij twee departementen. In 2003 werd de normale procedure van de begrotingscontrole niet gevolgd; er kwam een controle zonder inspraak van het lijnmanagement met een nieuwe korting van 3 mln euro; het indexbudget werd te laat en dus onnuttig toegekend.

Tevens moeten we blijven vaststellen dat er vaak veel enthousiasme is om nieuwe initiatieven te nemen (met personeelsbehoeften tot gevolg), maar dat dit veel minder het geval is (op een enkele uitzondering na) als het er op aan komt te "snoeien" ten gevolge van wijzigende opdrachten, technologische vernieuwingen of procesoptimalisaties. Het aspect "snoei" is alleszins moeilijk zichtbaar te maken.

Te verwachten effecten

Duidelijkheid omtrent de beschikbare personeelskredieten en tijdig zicht op evoluties zodat kan geanticipeerd worden in personeelsbeheer en in prioriteitstelling inzake opdracht.

Meer aandacht voor (het zichtbaar maken van) rationalisering, besparing en het niet meer uitvoeren van sommige taken. Dit houdt tevens een uitdaging in om het regelgevend kader tijdig aan te passen.

Hoe

- duidelijke afspraken over de verdeling van het personeelsbudget in de nieuwe organisatiestructuur
- door alle partners wordt de normale procedure van de begrotingscyclus gevolgd
- voor maatregelen als index en sectorale akkoorden worden de nodige budgetten ter beschikking gesteld
- verfijning van het rapporteringsinstrumentarium, zodat dit – gebaseerd op een coherent loonkostenmodel – een grondige opvolging van de personeelsuitgaven en een budgettaire en functionele afweging van toekomstige gebeurtenissen in het personeelseffectief (zoals endogene groei, maatregelen vanuit sectorale akkoorden, ...) mogelijk maakt en tevens toelaat om de evolutie van de kost van de diverse dienstverleningsprocessen op te volgen en tegen elkaar af te wegen om scheefgroei te vermijden
- verder investeren in procesoptimalisatie en aansluitende personeelsbehoeftenplanning, ook in deze situaties waarin eerder krimp dan groei kan verwacht worden

Kostprijs

- beperkte verdere investering in het (deels beschikbare) simulatie- en opvolgingsinstrumentarium.

Aansturing en opvolging via de managementcode.

Wat

Naast hun primaire verantwoordelijkheid om met de hen toevertrouwde middelen de afgesproken resultaten te behalen hebben de topambtenaren van de Vlaamse overheid ook een stuk verantwoordelijkheid voor het geheel en voor de goede samenwerking. Met name vooral op het vlak van Personeel en Organisatie, Budget en Financiën, Facilities inclusief ICT en Communicatie worden van hen een aantal resultaten verwacht die te maken hebben met het beheer van gemeenschappelijke middelen (waaronder mensen) en het respecteren van afspraken en vooropgestelde kwaliteitsnormen.

Dit geheel van "corporate" verantwoordelijkheden zou op ondubbelzinnige en zo eenvoudig mogelijke wijze concreet moeten worden vastgelegd.

Waarom

Door het expliciteren van de hoofdlijnen en de concretisering ervan, worden de randvoorwaarden geschapen opdat ieder alle energie zou kunnen richten op de eigen kerntaak binnen duidelijke kaders.

Dit is ook belangrijk omwille van de interne en externe transparantie en de (kostenbesparende) eenvoud.

Te verwachten effecten

Een arbeidscultuur binnen de Vlaamse overheid waarin het vanzelfsprekend is dat top leidinggevend een aantal gemeenschappelijke principes en afspraken nakomen en waarover ze zo kernachtig en eenvoudig mogelijk rapporteren.

Hoe

- De reeds uitgewerkte "managementcode voor Personeel en Organisatie" toont aan dat het haalbaar is om op het meest complexe "corporate" domein de belangrijkste principes en afspraken compact en helder te formuleren, en dat een verantwoorde opvolging ervan binnen bereik ligt. De managementcode voor Personeel en Organisatie dient verder geïmplementeerd te worden.
- Op de andere "corporate" domeinen dienen dezelfde inspanningen geleverd te worden (meestal bestaat al een verdienstelijke aanzet).
- De verschillende "managementcodes" dienen gaandeweg geïntegreerd te worden in een coherent en compact geheel.

Kostprijs

Binnen bereik met bestaande interne capaciteit, behalve wat betreft beleids- en managementinformatiesystemen, waarin nog fors dient geïnvesteerd te worden.

Rapporteringen veroorzaken steeds administratieve lasten (die geminimaliseerd dienen te worden) en/of noodzaken ICT-ondersteunde instrumenten.

Meer bevoegdheden voor de Vlaamse overheid inzake personeelsmateries

Wat

- -Opheffing van het Algemeen Principes Koninklijk Besluit (APKB) door schrapping van de verwijzing ernaar in artikelen 9 en 87 §4 van de bijzondere wet van 8 augustus 1980 tot hervorming der instellingen (BWHI).
- -Schrapping van de zin in artikel 87 § 2 in de BWHI die bepaalt dat het personeel wordt aangeworven door bemiddeling van Selor.
- -Amendering van artikel 87§ 5 van de BWHI zodat de Gemeenschappen en de Gewesten voor de niet-federale materies zelf de regels kunnen vaststellen inzake het syndicaal statuut.
- -Amendering van artikel 87 § 3 van de BWHI in die zin dat de beslissing tot vervroegde pensionering wegens ziekte van vastbenoemde ambtenaren van de Gemeenschappen en Gewesten door een door de Vlaamse overheid zelf aangewezen orgaan kan gebeuren.

Waarom

De Gemeenschappen en de Gewesten zijn bevoegd om autonoom het administratief en geldelijk statuut van het personeel van hun diensten en van hun instellingen te bepalen, gedecentraliseerde diensten, instellingen en ondernemingen op te richten, en rechtspersoonlijkheid toe te kennen bij decreet, doch echter binnen de grenzen van het APKB. Het APKB beperkt de autonomie van de Vlaamse Overheid o.a. omdat interimarbeid onmogelijk gemaakt wordt, management van competenties bij aanwerving beperkt wordt, de creatie van een tijdelijk statutair stelsel onmogelijk gemaakt wordt, een werkbaar evaluatiesysteem met geldelijke loopbaangevolgen belemmerd wordt, de regelgeving inzake aannemingsonderzoeken achterhaald is,

Doordat de Vlaamse overheid verplicht is om de werving van statutairen onder de juridische verantwoordelijkheid van het federale orgaan Selor te laten verlopen, wordt de autonomie inzake recruitering en selectie beperkt.

Aangezien de regels inzake het syndicaal statuut, dat de derde pijler vormt in het personeelsbeleid naast het administratief en geldelijk statuut, worden vastgelegd door de federale overheid dient ook over niet-federale materies overlegd volgens federale regels. De wijze van onderhandelen en overleg over niet-federale materies zou echter door de Vlaamse overheid zelf moeten kunnen bepaald worden.

De Gemeenschappen en Gewesten zijn bevoegd om het administratief en geldelijk statuut van hun personeel vast te stellen binnen de restricties van het APKB, met uitzondering van de pensioenregeling die een federale materie betreft. De beslissingen tot vervroegde pensionering die nu genomen worden door een federaal orgaan waardoor ze lang aanslepen en er omslachtige procedures moeten gevolgd worden., zouden echter moeten kunnen genomen worden door een door de Vlaamse overheid zelf aangewezen orgaan.

Te verwachten effect

De Vlaamse Overheid zou een volledig autonoom personeelsbeleid kunnen voeren, op de selectieorganen en –methodes van eigen keuze een beroep kunnen doen, meer autonomie krijgen over de regels die de betrekkingen met de vakbonden beheersen en de procedures inzake vervroegde pensionering wegens ziekte vlotter kunnen afhandelen.

Hoe

- Onderhandelingen met de federale regering.

Kostprijs

- Opvangbaar binnen de huidige capaciteit., behalve wat betreft de loonkost van de gedeconcentreerde cel Selor en de kosten van de logistieke en ICT-voorzieningen die nu door Selor worden gedragen.

Versoepeling van de nationaliteitsvereiste in de Grondwet en regionalisering van het onderscheidingssysteem

Wat

Amendering van artikel 10 van de Grondwet zodat enkel functies die rechtstreeks of onrechtstreeks deelneming aan de uitoefening van het openbaar gezag inhouden of werkzaamheden omvatten strekkende tot bescherming van de algemene belangen van de overheid worden voorbehouden voor Belgen.

Amendering van artikel 114 van de Grondwet in die zin dat de Gewesten en de Gemeenschappen ook eigen onderscheidingen kunnen toekennen aan verdienstelijke burgers of personeelsleden.

Waarom

De Vlaamse overheid en de Vlaamse lokale overheden willen een zo evenredig mogelijke vertegenwoordiging bekomen van alloctonen in hun personeelsbestand. Daarom werd een ontwerpdecreet opgesteld dat, in toepassing van artikel 10, tweede lid van de Grondwet, uitzonderingen bepaalt op de nationaliteitsvoorwaarde voor de toegang tot het openbaar ambt waardoor heel wat functies bij de Vlaamse overheid toegankelijk worden voor niet-EER onderdanen. De Raad van State oordeelde echter dat daardoor de gelijkstelling van vreemdelingen met Belgen het beginsel zou worden in plaats van de uitzondering en dat derhalve het ontwerpdecreet strijdig is met de Grondwet.

Tijdens de vorige legislatuur van het federale parlement werd artikel 10 van de Grondwet voor herziening vatbaar verklaard en recentelijk werd door 4 parlementsleden een voorstel ingediend in het federale parlement om enkel nog deze functies die rechtstreeks of onrechtstreeks deelneming aan de uitoefening van het openbaar gezag inhouden of die werkzaamheden omvatten strekkende tot bescherming van de algemene belangen van de overheid voor te behouden voor Belgen. Het voorstel van deze parlementsleden dient ondersteund te worden opdat het Vlaamse ontwerpdecreet niet langer strijdig zou zijn met de Grondwet.

Het verlenen van onderscheidingen in de Nationale Orden vindt zijn grond in artikel 114 van de Grondwet. De federale reglementering terzake is erg archaïsch. Criteria als anciënniteit en leeftijd zijn doorslaggevend om een ereteken te verkrijgen, werkelijke prestaties worden niet in overweging genomen, personeelsleden van een VOI worden als minderwaardig beschouwd en worden in een lagere categorie onderscheiden en de toekenningen door de federale overheid slepen jarenlang aan. Binnen het kader van BBB en MBB is deze reglementering niet meer houdbaar. Bovendien werd ze door de Raad van State vernietigd. Artikel 114 van de Grondwet dient gewijzigd in die zin dat ook de Gemeenschappen en de Gewesten eigen onderscheidingen in bv. een soort van "regionale orden" kunnen toekennen.

Te verwachten effect

Het wegwerken van de ongrondwettigheid van het ontwerpdecreet inzake de verruiming van de nationaliteitsvoorwaarde waardoor de Vlaamse overheid een voorbeeldfunctie zou kunnen vervullen inzake tewerkstelling van alloctonen en de mogelijkheid van een eigen niet-financieel waarderingssysteem voor de personeelsleden van de Vlaamse Overheid.

Hoe

- Onderhandelingen met de federale regering.

Kostprijs

- Opvangbaar binnen de huidige capaciteit.

P&O - beleidsinformatiesysteem

Wat

Er is dringende nood aan de ontwikkeling van een P&O-beleidsinformatiesysteem voor de Vlaamse overheid en aan voldoende omkadering (a) ter ondersteuning van de gebruikers en (b) om specifieke vraaggestuurde analyses of rapporteringen uit te voeren. Alleen via een dergelijk systeem, dat gebruik maakt van gegevens uit de bestaande personeelsdatabanken, wordt het mogelijk om:

- het beleidsniveau snel en accuraat betrouwbare informatie te leveren voor de voorbereiding, evaluatie en aansturing van het P&O-beleid op de verschillende organisatieniveaus (de hele Vlaamse overheid en elk beleidsdomein)
- de P&O-functie boordtabellen aan te reiken voor de opvolging van de diverse P&O-processen (operationeel)
- het management boordtabellen aan te reiken voor de opvolging van het eigen P&O-beleid. Het zal bovendien de rapporteringslast voor het management in het kader van de beheersovereenkomsten en van de managementcode tot een minimum beperken.

Die doelgroepgerichte benadering veronderstelt specifieke interfaces.

Waarom

Op 4 juli 2003 keurde de Vlaamse regering de principes van de managementcode P&O en een globale aanpak voor de verdere implementatie principieel goed. Deze managementcode bevat 12 principes die aangeven wat de minister bevoegd voor het personeels- en organisatiebeleid (en met hem/haar de hele Vlaamse regering) verwacht dat het topmanagement realiseert op het vlak van de inzet van hun personeel en hun organisatie. De code moet binnen de toekomstige context van responsabilisering, een aansturing van het P&O-beleid op hoofdlijnen mogelijk maken.

Om de realisatie van de principes in de praktijk te kunnen toetsen en tevens de evaluatie en ontwikkeling of bijsturing van het globale P&O-beleid te ondersteunen, zal worden gebruik gemaakt van concrete meetfactoren zoals de personeelsuitgaven, de in-, door- en uitstroom, enz. Het management zal over deze indicatoren periodiek moeten rapporteren. Bestaande rapporteringsverplichtingen, zoals deze in het kader van het decreet van 8 mei 2002 omtrent een evenredige arbeidsmarktparticipatie, zullen maximaal geïntegreerd worden. De invoering van de rapportering zal stapsgewijs gebeuren, in functie van de haalbaarheid voor het management en de prioriteit voor het beleid. Aan de implementatie van bijkomende indicatoren gaat daarom steeds een kritisch onderzoek vooraf naar de kosten (administratieve last voor het management) en de baten (beleidsrelevantie) van de nieuwe rapportering. Een P&O-beleidsinformatiesysteem is absoluut noodzakelijk ter ondersteuning van dergelijke rapporteringen.

Te verwachten effecten

- Snelle beschikbaarheid van betrouwbare en eenduidige beleids- en managementinformatie over P&O
- Een P&O-beleid gebaseerd op facts & figures

Hoe

- Verdere opbouw van technische en functionele expertise over managementinformatiesystemen en datawarehousing
- Maximaal benutten van de reeds bestaande expertise bij het MVG en de VOI's
- Sensibilisering van het management

Kostprijs

- Een substantieel budget

Investeren in ontwikkeling en inzetbaarheid

Wat

De Vlaamse overheid wil levenslang leren, dat ze ook aan de privésector aanbeveelt, realiseren voor alle niveaus van het personeel.

In een beleid voor loopbaanontwikkeling wordt de link gelegd tussen de noden van de organisatie en de behoeften van het individu. De Vlaamse overheid heeft werkzekerheid als troef om doorheen alle verandering zekerheid te bieden aan het individuele personeelslid. In deze context vragen we van de personeelsleden voldoende flexibiliteit om hierop in te spelen.

Elk individu moet zich optimaal kunnen ontplooiën in elke loopbaanfase zodat ze als gemotiveerde medewerkers in de lijn van de organisatiedoelstellingen ook persoonlijke aspiraties kunnen realiseren. Op deze manier worden de doelstellingen van de organisatie efficiënt en effectief bereikt.

In deze context is de (h)erkenning van eerder verworven competenties een belangrijk aandachtspunt.

Waarom

Een handhavende en controlerende overheid strookt niet langer met de maatschappelijke verwachtingen. De huidige evolutie vraagt een overheid die maatschappelijke processen registreert. Dit vereist een ander profiel van personeelsleden. Ontwikkelinitiatieven ondersteunen mensen om de nieuw gestelde verwachtingen te realiseren en om stagnatie te voorkomen. Voortdurend leren en evolueren veronderstelt een veilige omgeving waarin bijleren (ook van fouten!) voorop staat. De lijnmanager is in hoge mate verantwoordelijk om een veilig leerklimaat te creëren.

Voortdurende ontwikkeling betekent voor zeer goed functionerende personeelsleden steeds verder ontwikkelen en exploreren van competenties, voor normaal functionerenden een voortdurend onderhoud en op peil houden van competenties. Wanneer de nodige competenties ontbreken of verloren zijn gegaan dreigt disfunctioneren. Stagnatie is de grootste dreiging voor verlies aan competenties. De verblijfsduur in dezelfde functie vormt daartoe een belangrijke indicatie. Stagnatie vraagt een gelijktijdige aanpak op 2 sporen: de problemen aanpakken én voorkomen. Bij ernstige stagnatie dient de Vlaamse overheid krachtadig in te grijpen. Voortdurend leren en ontwikkelen, gecombineerd met intern perspectief om van functie of taakhoud te veranderen, biedt hiertegen bescherming.

Binnen de Vlaamse overheid en concreter binnen de ontwikkelinitiatieven verdienen kansengroepen zoals kortgeschoolden, allochtonen en personen met een handicap, extra aandacht.

Te verwachten effecten

- Elke medewerker krijgt ontplooiingskansen in de huidige en toekomstige job
- De organisatie beschikt over flexibel inzetbare personeelsleden
- Een gediversifieerd beleid voor personeels- en loopbaanontwikkeling

Hoe

- benutten van bestaand instrumentarium zoals het individueel ontwikkelplan (IOP) en het competentiewoordenboek. Uitwerken van nieuw instrumentarium zoals een ontwikkelaudit voor het organisatiebreed analyseren van het ontwikkelpotentieel, competentiegerichte ontwikkeling
- extra impulsen voor de kansengroepen
- intern perspectief tot mobiliteit of taakverruiming

Kostprijs

- voldoende middelen (geld en mensen) om vanuit de dubbele invalshoek individu/organisatie de nodige ontwikkeling te realiseren, vb. een ontwikkelportefeuille per entiteit
- voldoende budget om vanuit de dubbele invalshoek individu/organisatie de nodige ontwikkeling te realiseren

Verdere uitbouw van de interne arbeidsmarkt en onderzoek naar de mogelijkheden met betrekking tot de andere overheden

Wat

Met de creatie van de verruimde interne arbeidsmarkt vanaf 1 maart 2002 werd horizontale mobiliteit mogelijk gemaakt tussen verschillende deelorganisaties van de Vlaamse Overheid (ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 18 Vlaamse Openbare Instellingen en 5 Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen). In het ontwerp-raamstatuut wordt deze interne arbeidsmarkt doorgetrokken naar de nieuwe BBB structuren. De mogelijkheid dient onderzocht te worden om de bestaande interne arbeidsmarkt uit te breiden naar de lokale overheden in Vlaanderen en eventueel later ook naar federale entiteiten en/of andere deelstaten.

Tevens dienen de regels uitgewerkt te worden die bepalen hoe personeelsleden die om bepaalde redenen hun functie niet meer kunnen uitoefenen, herplaatst kunnen worden.

Waarom

Om de verschuivingen in personeelsbehoeften ten gevolge van steeds wijzigende taken en opdrachten doelmatig te kunnen realiseren en om niet steeds eenzijdig terug te vallen op externe recruiting, is het cruciaal dat de Vlaamse Overheid over een goed werkende interne arbeidsmarkt beschikt en dat er voldoende geïnvesteerd wordt in de ontwikkeling en inzetbaarheid van de personeelsleden. De reeds bestaande interne mobiliteit kan zeker nog verder gestimuleerd worden door het wegnemen van vooroordelen bij werknemers en leidinggevenden en door het gelijktijdig aanbieden van vacatures op de interne en externe arbeidsmarkt. Bovendien dient onderzocht te worden of de interne arbeidsmarkt kan opengesteld worden naar andere overheden waardoor gebruik kan gemaakt worden van de expertise opgedaan bij lokale, gewestelijke en federale overheden.

Naast het verder uitbouwen van de interne arbeidsmarkt dienen er ook procedures vastgelegd te worden om personeelsleden te herplaatsen die om persoonlijke, functionele of medische redenen niet langer dezelfde functie meer kunnen uitoefenen of om ambtenaren te herplaatsen wiens functie vacant werd verklaard tijdens een langdurige afwezigheid.

Te verwachten effect

Een verruiming van de mogelijkheden om van functie te veranderen biedt meer loopbaanperspectieven voor de personeelsleden. Bovendien worden stimulansen geboden aan de personeelsleden om regelmatig te herbronnen en kan de Vlaamse overheid gebruik maken van de expertise van andere overheden.

De herplaatsing van personeelsleden komt tegemoet aan de uitdagingen die taakherschikkingen en proceshertekeningen binnen de Vlaamse overheid met zich meebrengen en kan tevens een oplossing bieden voor individuele situaties van personeelsleden die behoefte hebben aan een andere taakinfilling.

Hoe

- Beleidsintenties aftoetsen bij de minister van bestuurszaken en onderhandelingen met de gewestelijke en federale ministers van ambtenarenzaken.
- Voor de herplaatsing van personeelsleden dient er een herplaatsingsbureau opgericht te worden dat het herplaatsingsbeleid op een (pro) actieve en bemiddelende manier coördineert.

Kostprijs

- Het verder uitbouwen van de interne arbeidsmarkt kan opgevangen worden binnen de huidige capaciteit. Voor de oprichting van het herplaatsingsbureau dienen personeel en middelen voorzien te worden.

De verdere modernisering van de rekruterings- en selectiemethoden

Wat

Verdere professionalisering van de rekruterings- en selectiemethoden, teneinde de juiste mens op de juiste plaats, binnen een zo kort mogelijke periode, te realiseren.

Waarom

Het plaatsen van de juiste man of vrouw op de juiste plaats, binnen een zo korte mogelijke periode, kan pas voor een groot gedeelte worden gerealiseerd wanneer adequate, efficiënte en effectieve rekruterings- en selectiemethoden worden aangewend, die bovendien geen afbreuk doen aan de waarde van onpartijdigheid, en die iedere vorm van willekeur bannen. De inzet van adequate selectie-instrumenten vergroot gevoelig de kans op een correcte inschatting van de – voor de functie – benodigde competenties.

Te verwachten effect

Met de inschakeling van diverse aangepaste rekruterings- en selectiemethoden worden vacante betrekkingen door – als competent beoordeelde – mensen ingevuld.

Hoe

- De inschakeling van diverse rekruterings- en selectiemethoden gaat meestal gepaard met een aanzienlijke inschakeling van personele, financiële en logistieke middelen.
- Aan de hand van het competentieprofiel van een functie wordt er gekozen voor de meest geschikte selectie-instrumenten om dit profiel in kaart te brengen. We denken hierbij aan: het cv, het gedraggericht interview, het kennisgericht interview, (computergestuurde) psycho-technische testen, persoonlijkheidsvragenlijsten, postbak oefening, assessment oefeningen,...
- Er moet voor gezorgd worden dat elke competentie uit het competentiewoordenboek (met het meest geschikte instrument) in kaart gebracht kan worden tijdens de selectie. Om aan deze behoefte tegemoet te komen zullen in voorgaand geval dan ook bijkomende selectie-instrumenten aangekocht en/of ontwikkeld moeten worden.

Kostprijs¹⁶

- De kostprijs van de professionalisering van de rekruterings- en selectiemethoden is moeilijk nu te bepalen.

¹⁶ waar mogelijk

Een modern beloningsbeleid voor de Vlaamse overheid

Wat

Een modern beloningsbeleid voor de Vlaamse overheid:

- is een proces binnen een geïntegreerd HR-beleid, dat het totale pakket van directe, indirecte en niet-financiële beloningscomponenten betreft dat de Vlaamse overheid een functiehouder aanbiedt in ruil voor diens functie-uitoefening,
- moet optimaal aansluiten bij de visie, de missie, de waarden en de strategische doelstellingen van de Vlaamse overheid.

Waarom

Bij alle recente vernieuwingen van het HR-beleid is het beloningsbeleid een klassiek (overheids)systeem gebleven, gebaseerd op de grondslagen diploma en anciënniteit. Het is niet langer afgestemd op de rest van het HR-beleid (prestatie management, competentie management,...) en op de uitdagingen waarvoor de overheidsorganisaties staan. Het kan daarom moeilijk worden ingezet als een instrument om competente mensen aan te trekken, te behouden en blijvend te motiveren.

Met een modern beloningsbeleid wil de Vlaamse overheid:

- competente mensen aantrekken, behouden en blijvend motiveren
- met respect voor de cultuur en de waarden van de organisatie
- binnen het kader van een geïntegreerd en kwalitatief HR-beleid
- met het oog op een meer doelmatige en efficiënte dienstverlening aan de klanten
- materiële en immateriële tevredenheid van de werknemer garanderen
- waarbij de randvoorwaarden zijn:
- transparantie en duidelijkheid voor de betrokkenen creëren
- kennisoverdracht naar de HR-professionals verzekeren

Te verwachten effecten

Een modern beloningsbeleid beoogt de volgende effecten:

- meer doelmatige en efficiënte dienstverlening aan de burger door het inzetten van deskundig en gemotiveerd personeel
- een beter imago voor de Vlaamse overheid als eigentijdse werkgever
- grotere tevredenheid bij het personeel: door de toegenomen interne billijkheid, marktconform belonen en differentiatie in doelgroepen, en omdat de inzet, prestaties en competenties in een modern beloningsbeleid meer gewaardeerd worden dan nu het geval is
- responsabilisering van de lijnverantwoordelijken: door hen meer inspraak te geven in de beloning van hun medewerkers
- versterkte integratie en onderlinge afstemming van HR-processen, te weten (1) rekrutering- en selectiebeleid, (2) prestatie- en competentie management, (3) VTO-beleid, (4) loopbaanbeleid en (5) organisatie-ontwikkeling

Hoe

Vanuit de analyse van het huidige beloningsbeleid, met als bedoeling de sterke punten ervan te behouden en, indien mogelijk, te versterken en de zwakke punten te verbeteren, zal een modern beloningsbeleid uitgewerkt en geïmplementeerd worden. Hiertoe is nodig:

- het opmaken van een functiegebouw, met daaraan gekoppeld de functieweging en -classificatie;
- het doorvoeren van een externe marktvergelijking;
- het uitwerken van een objectief en transparant beoordelingssysteem;
- het uitwerken van een gedifferentieerd beloningsbeleid met salarisschalen en salarisklassen, dat optimaal aansluit bij de functieweging en -classificatie.
- een grondige bijsturing van het raamstatuut.

Kostprijs

- Nog te ramen.

Cash flow genereren uit patrimonium

Wat

Het patrimonium van de Vlaamse Gemeenschap mag niet als een gegeven beschouwd worden, maar moet actief beheerd worden als een portefeuille met activa en passiva. Een vermindering van de schulden en het verhogen van de inkomsten kan leiden tot positieve cash-flows die kunnen gebruikt worden voor andere beleidsdomeinen.

Waarom

De steeds veranderende technieken die de financiële markten bieden, kunnen door een entiteit zoals de Vlaamse Gemeenschap met een sterke kredietwaardigheid en een voldoende omvang worden benut. Vandaag is de rating eerder een kwaliteitslabel dan een middel om pro-actief te gebruiken.

Hoe

Voortbouwend op het onderdeel "actief patrimoniumbeheer", – onderdeel financiële valorisatiekansen en op de mogelijkheden, waarover de Participatiemaatschappij Vlaanderen beschikt, is het mogelijk om een behoorlijke leverage, compatibel met de ESR-begrotingsdoelstellingen in te bouwen, ten voordele van de Vlaamse Gemeenschap. Wel vraagt dit een gedetailleerd onderzoek waarbij per deel van het patrimonium moet nagegaan worden wat de mogelijkheden zijn en dit op twee niveaus:

- **vermindering schuldlast** indien van toepassing, eventueel door herfinanciering, al dan niet door de Vlaamse Overheid zelf die over het beste krediet beschikt.
- **verhuur, in concessie geven of verkopen** indien niet nodig voor eigen gebruik. Hierbij mag niet vergeten worden dat verkochte en verhuurde onroerende activa ook na verkoop en/of verhuur belastingen opbrengen vnl. onroerende voorheffing die ten voordele zijn van de Vlaamse Overheid en vooral van de Vlaamse gemeenten. Overtol eigendom kan best vermeden worden vermits het de dode hand creëert.

Kostprijs

- De expertise is grotendeels binnen Financiën en Begroting en/of PMV en kan worden aangevuld met externe financiële adviseurs. De kostprijs is beperkt in verhouding met de mogelijke opbrengsten van enkele transacties of opportuniteiten, zoals in het verleden voldoende is aangetoond.

Een interne communicatiebeleid gericht op informatie en betrokkenheid extranetportaal voor organisatiebrede informatie

Wat

Een extranetportaal moet alle Vlaamse ambtenaren toegang geven tot onder andere organisatiebrede informatie en toepassingen, het personeelsblad en nieuwsberichten. Het gaat daarbij vooral om informatie en diensten die vraaggestuurd aangeboden zullen worden. Via webtechnologie, zoals Content Management Systemen en intelligente zoekmachines, zal het mogelijk zijn om al die informatie snel, efficiënt en gebruiksvriendelijk te onderhouden en aan te bieden aan personeelsleden van alle departementen en agentschappen.

Deze extranetportaal zal ook een systeem bevatten voor de aanmaak, de verspreiding en de archivering van interne nieuwsberichten. De uitbating en redactionele invulling van deze nieuwsberichtentoepassing zal gebeuren door de cel interne communicatie (DMP) en zal derhalve complementair zijn met die van het personeelsblad.

Waarom

Binnen de Vlaamse overheid bestaan vandaag los van elkaar verscheidene intranetten die entiteitspecifieke informatie aanbieden en dus enkel voor het eigen personeel toegankelijk zijn.

Om aan de behoefte te voldoen om in de nieuwe Vlaamse overheid alle personeelsleden met gemeenschappelijke, organisatiebrede informatie te kunnen bereiken, is daarnaast een organisatiebreed extranetportaal nodig.

Dat extranetportaal laat toe om snel en gericht te communiceren en maakt dat het overaanbod aan informatie ingedijkt kan worden door informatie op maat van de individuele ambtenaar aan te bieden.

Het extranetportaal zal ook leiden tot het efficiënt (her)gebruik van de in de organisatie aanwezige informatie, documenten en kennis en zal zo bijdragen tot de vorming van de Vlaamse overheid als lerende organisatie.

Verwachte effecten

- goed geïnformeerde ambtenaren die zich betrokken voelen bij de Vlaamse Gemeenschap en hun administratie
- creatie van een groepsgevoel tussen de personeelsleden van het Vlaamse Overheidsapparaat
- een open en interactieve communicatiecultuur
- indijken van de *information overload* (het overaanbod aan informatie)
- de organisatie evolueert naar een lerende organisatie
- kostenefficiëntie door bestaande informatie, documenten en kennis te hergebruiken

Hoe

- De horizontale beleidsdomeinen werken samen om alle organisatiebrede (basis)informatie en -toepassingen te ontsluiten voor alle Vlaamse ambtenaren via een extranetportaal.
- De cel interne communicatie (DMP) zal samen met de horizontale beleidsdomeinen een project starten om een extranetportaal te bouwen.

Kostprijs

Nog te bepalen.

Een intern communicatiebeleid gericht op informatie en betrokkenheid - personeelsblad voor de ganse Vlaamse overheid

Wat

Een nieuw organisatiebreed personeelsblad moet alle Vlaamse ambtenaren bereiken met officiële organisatiebrede informatie en beslissingen van de Vlaamse regering en met nieuwtjes uit de hele nieuwe Vlaamse administratie.

Het organisatiebrede personeelsblad zal maximaal rekening houden met de eigenheid en de autonomie van de verschillende entiteiten en zal complementair zijn met de (eventueel) bestaande initiatieven in de verschillende entiteiten.

Om snel te kunnen inspelen op de actualiteit zal het personeelsblad niet alleen in de klassieke magazinevorm worden aangeboden, maar ook als interactief nieuw mediakanaal via de nog te bouwen extranetportaal. Hierdoor kan dan heel gericht en snel gecommuniceerd worden binnen de Vlaamse overheid.

Waarom

Binnen de Vlaamse overheid bestaan vandaag in verscheidene entiteiten personeelsbladen om het eigen personeel te informeren. Om aan de behoefte te voldoen om alle 42.000 ambtenaren gelijktijdig te kunnen bereiken met dezelfde organisatiebrede informatie van de nieuwe Vlaamse overheid is aanvullend een organisatiebreed personeelsblad nodig.

Dat nieuwe organisatiebrede personeelsblad kan bovendien een nieuw groepsgevoel en een corporate identity stimuleren binnen de Vlaamse overheid met haar 42.000 ambtenaren.

De idee dat, complementair met de bestaande communicatiekanalen, een nieuw organisatiebreed personeelsblad wordt ontwikkeld is ook opgenomen in het beleidskader voor IC dat collegiaal werd opgesteld door de communicatoren van de diverse geledingen van de Vlaamse overheid.

Verwachte effecten

- goed geïnformeerde ambtenaren
- een grotere betrokkenheid bij de nieuwe organisatie
- de creatie van een nieuwe organisatiecultuur
- een open en interactieve communicatiecultuur
- een sterk groepsgevoel tussen alle Vlaamse ambtenaren omdat we samen hetzelfde doel nastreven: een betere dienstverlening aan de burger

Hoe

De conceptuele uitwerking zal gebeuren door de cel interne communicatie (DMP), die als intern nieuwsagentschap ook de coördinatie en de kernredactie van het personeelsblad op zich zal nemen. Voor de instroom van informatie zal de cel een beroep doen op een netwerk van redacteurs en informanten uit de hele Vlaamse overheid.

Kostprijs

- Op basis van een extrapolatie van de huidige productiekost van Goedendag, zal de vaste kost voor druk en lay-out van zes nummers ongeveer 130.000 euro bedragen. Daarbij moet geteld: een eenmalige kost voor de ontwikkeling van het nieuwe bladconcept (kost nog te bepalen) en de kost voor de ontwikkeling van een nieuwe website (ca. 25.000 euro).

Interne controlesystemen – sensibilisering en ondersteuning

Wat

Om het management te ondersteunen in haar verantwoordelijkheid m.b.t. het interne controlesysteem, dient Interne Audit het wat, waarom en hoe van interne controle overbrengen. Ook de rol, taken en verantwoordelijkheden van het management m.b.t. het integriteitsbeleid moeten duidelijk geschetst worden.

Als onderdeel van de sensibiliseringsacties wordt ook voorzien in een aantal ondersteunende instrumenten. Dit zijn het opmaken van een leidraad interne controle, het aanreiken van sterkte-zwakteanalyses, het aanbieden van opleidingen interne controle en het uitbouwen van een goede praktijkendatabank.

Waarom

In het kader van Beter Bestuurlijk Beleid wordt het lijnmanagement bijna van de ene dag op de andere "geresponsabiliseerd" en wordt er in deze context van hen verwacht dat ze een degelijk intern controlesysteem uitbouwen. In het kaderdecreet bestuurlijk beleid wordt de verantwoordelijkheid voor het uitbouwen en onderhouden van het interne controlesysteem expliciet bij het management geplaatst.

Hoewel informatie- en sensibiliseringscampagnes niet in eerste instantie de taak zijn van Interne Audit, behoort het mede tot de taak van Interne Audit bij te dragen tot responsabilisering van de organisatie omtrent interne controle. Niet alleen wil Interne Audit sensibiliseren, tevens moet het de bedoeling zijn adequate ondersteuning te geven door als competentiecentrum op te treden.

Verwachte effecten

De sensibiliseringsacties moeten tot gevolg hebben dat voor het lijnmanagement haar rol en verantwoordelijkheden m.b.t. interne controle duidelijk zijn en een aantal instrumenten aangeboden worden die ondersteuning moet verlenen bij de uitbouw ervan. Door het verlenen van deze ondersteuning moet de aanzet tot uitbouw of verbetering van het interne controlesysteem daadwerkelijk aangevat worden.

Hoe

Eerste stap is het voeren van een sensibiliseringscampagne bij alle departementen IVA's en publiekrechtelijke EVA's. Bij deze sensibilisering zal de uit te werken leidraad interne controle overhandigd worden aan het management.

Behalve sensibilisering is het ook nodig dat het management van een organisatie over een solide vertrekbasis beschikt om het intern controlesysteem uit te bouwen. Gekoppeld aan de sensibilisering is het daarom nodig dat een sterkte-zwakteanalyse uitgevoerd wordt van het aanwezige beheerssysteem (graad van organisatiebeheersing). Op deze wijze beschikt het lijnmanagement van iedere N-entiteit over een plan van aanpak op maat en volgens risicograad voor de uitbouw van haar interne controlesysteem en wordt een globaal beeld bekomen van de actuele risicobeheersing binnen de Vlaamse administratie.

Om de slaagkansen van het uitbouwen van de interne controlesystemen te verhogen, moeten ook de nodige opleidingen voor het lijnmanagement georganiseerd worden. Deze opleidingen moet gericht zijn op de Vlaamse overheidsomgeving. Interne Audit is het best geplaatst om dergelijke opleidingen te organiseren, gezien haar kennis van de Vlaamse administratie en praktijkvoorbeelden die ter illustratie gebruikt kunnen worden.

De vaststelling van goede praktijken tijdens het uitvoeren van auditopdrachten moet ter beschikking staan van het management van de Vlaamse administratie. Deze kunnen als voorbeeld dienen om de eigen interne controlemaatregelen te verbeteren. Het aanbieden van goede praktijken moet gebeuren door het opzetten van een thematische "best practices"-databank, die gevoed moet worden door Interne Audit.

Om deze sensibilisering en ondersteuning mogelijk te maken, moet Interne Audit over volgende middelen kunnen beschikken:

- Een aantal mensen die vertrouwd zijn met de problematiek van interne controle/interne audit en over promotionele en educatieve vaardigheden beschikken.
- Tijdsinvestering voor het opmaken syllabi en cursusmateriaal.
- IT-ondersteuning voor de uitbouw en onderhoud van de databank

Inschatting budgettaire impact van beleidsvoorstellen (ex-ante becijferen door experts binnen de administratie)

Wat

Het goed verloop van het begrotingsproces veronderstelt een preciese inschatting van de budgettaire consequenties van beleidsvoornemens in de fase van de begrotingsopmaak. Uiteraard is het niet altijd mogelijk om alle toekomstige beleidsinitiatieven bij voorbaat te voorspellen. Toch dient een lacune in het begrotingsopmaakproces te worden onderkend. Belangrijke voorzienbare beleidsinitiatieven komen tot stand bij beslissing van de Vlaamse regering, zonder dat hiermee rekening werd gehouden bij de jaarlijkse begrotingsrondes. Op zich is dit niet negatief: immers ingevolge de grotere responsabilisering, voorzien in het BBB, zal er nog dan voorheen ruimer met enveloppes gewerkt worden, en zal men veeleer aan de hand van output-budgetten de plannen aangeven i.p.v. hiervoor een preciese inschatting van de middelen aan te geven.

Dit belet niet dat bij grotere projecten of voorstellen, de beschikbare ruimte binnen de enveloppes volstrekt onvoldoende – op korte of op halflange termijn - zou kunnen zijn en dus aanleiding geven tot niet-gewenste saneringen binnen andere deelactiviteiten, gefinancierd binnen de enveloppe of tot een inperking van toekomstige budgettaire ruimte.

Een constante lacune in het begrotingscontrole-proces is bovendien dat elk instrument ontbreekt dat toelaat aan de Regering om op meer gefundeerde basis de allocatieve toewijzing van de beschikbare middelen over de verschillende enveloppes (voorheen activiteiten-programma's) te doen.

Waarom

De boven beschreven werkwijze resulteert in aanpassingen van de begroting ex-post, nl. het bij een volgende begrotingsopmaak of –aanpassing inpassen van de budgettaire consequenties van dit type van beslissingen.

In sommige gevallen beschikken, noch de Inspectie van Financiën, noch de Vlaamse minister, bevoegd voor begroting over voldoende beoordelingstijd om alle facetten in de beoordeling van de budgettaire weerslag te kunnen meenemen. Dit leidt tot de vaststelling dat dergelijke besluitvorming de Regering, de begrotingsminister en zelfs het Parlement voor voldongen feiten stelt.

Op dit moment ontbreekt bovendien elk instrument dat de toewijzing van de beschikbare middelen over de verschillende segmenten van de Vlaamse begroting ten behoeve van de Regering ondersteunt.

Te verwachten effect

- Noodzakelijke aanpassing van het begrotingsopmaakproces in functie van het BBB en het comptabiliteitsdecreet.
- Betere inschatting van de budgettaire ruimte waarover men beschikt, zowel op jaarbasis als vanuit een meerjarig perspectief.
- Betere allocatie van de beschikbare middelen

Hoe

- Zie boven: aanpassing van de regelgeving op de begrotingscontrole – aanmaak van een eenvoudig bruikbaar en inzetbaar vergelijkend effect toetsings-instrument

Kostprijs¹⁷

- Marginaal

Aanpassing successierechten

Wat

De erfenisrechten vormen één der zgn. oneigenlijke gewestbelastingen. De opbrengst bedraagt momenteel ca. 690 mln . Tengevolge van de hoge progressiviteit op belastingsschalen, die al lang niet meer aangepast werden (de hervorming van 1997 verminderde het aantal grenzen, maar liet de voornaamste ervan doorlopen), worden meer en meer een aantal elementen ervan, die als onrechtvaardig worden gepercipieerd, gecontesteerd. Dit verlaagt de fiscale compliance en doet de neiging tot het gebruik van ontwijkingsformules toenemen.

Waarom

De successierechten stegen de laatste tien jaar, jaarlijks gemiddeld met 9,5 %. Deze hoge groeivoet nam na de hervorming van 1997 zelfs nog wat toe: 9,8 %. Ofschoon het vermogen jaarlijks met ca. 5-6 % toeneemt (einde van negentig jaren: vooral stijging van het roerend activa; begin van de 00-jaren, sterke stijging van onroerend activa, die de daling van het roerend vlot compenseert), is het exces in de ontvangstengroei duidelijk een indicatie, dat de wetgeving erfenisrechten een aantal elementen bevat, die een groeiend overheidsbeslag op het overgedragen vermogen veroorzaakt. Op één decennium zou aldus ca. 30 % meer overheidsbeslag hierop worden gelegd.

Het is evident dat dit noopt tot aanpassing, waarbij de maatschappelijk als grootste onrechtvaardigheid aanzienbare elementen zouden moeten gemilderd worden.

Te verwachten effect

- Op lange termijn: hogere fiscale aanvaarding
- Op korte termijn: minder steile groei in de ontvangsten, die evenwel kan gemodereerd worden, door de maatregel geleidelijk te laten ingaan (b.v. door de belastingsschalen te indexeren) en die op termijn, door de hogere fiscale aanvaarding wellicht verdwijnt..

Hoe

In het systeem van erfenisrechten zitten verschillende elementen, die door een brede groep van mensen als onrechtvaardig worden aanzien:

- de successieve belasting van het overgedragen vermogen, via de langstlevende partner (eerste maal belast) naar de kinderen (tweede maal belast);
- de bijzonder hoge belasting onder neven, nichten, en anderen, ongeacht de grootte van erfdelen;
- de erfenisrechten, die ouders betalen, wanneer (minderjarige) kinderen overlijden, wiens vermogen zij feitelijk zelf hebben opgebouwd;
- de (bijwijken) onrechtvaardige en vaak moeilijk voorspelbare verdeling van actief en passief, zeker in de zijlijnen;
- de snelle reële groei van de impliciete belastingsvoet (tengevolge van de hoge progressiviteit).

Afhankelijk van de grootte van de inspanning, die de Vlaamse Regering kan en wil inzetten, zouden de maatregelen kunnen gegroepeerd in twee categorieën:

- maatregelen, die onmiddellijk ingaan én onmiddellijk een volledige impact op de ontvangsten hebben;
- maatregelen, die weliswaar onmiddellijk ingaan, maar geen onmiddellijke impact op de ontvangsten hebben.

- De neutralisatie van de verdere verhoging van het overheidsbeslag op de erfenissen (ca. 20 mln € per jaar) jaarlijks zou de Vlaamse Regering kunnen hanteren voor een stapsgewijze afbouw van de erfenisrechten onder partners (thans opbrengst: 93 mln €). Indien de Vlaamse Regering bereid is haar erfenisrechten te laten stijgen, licht onder de totale stijging van de overgedragen vermogens, is er nog een ruimte voor ca. 75 mln € extra lastenverlaging. Deze kan bijvoorbeeld worden gebruikt om de belastingschalen te indexeren.

Kostprijs

Bij geleidelijke invoer: enkel daling van de hoge groeivoet van de inkomsten. Positieve effecten op lange termijn door verhoging fiscale aanvaarding

Belastingen op woningen en bouwgronden verlagen

Wat

Een verder doorgedreven verlaging van de transactiekosten inzake vastgoed alsook het uitwerken van voorstellen tot het vereenvoudigen van de bestaande (administratieve) procedures terzake.

Waarom

Recente economische crisissituaties (vb. ontslagen Ford Genk) tonen o.a. aan dat er een blijvende behoefte bestaat om werkgelegenheid en mobiliteit steeds meer op mekaar af te stemmen. Het fiscale apparaat lijkt terzake een niet te miskennen instrument.

De basisgedachte achter de hier uitgewerkte idee is dan ook het verkrijgen van een betere afstemming van de vraag op het aanbod inzake werkgelegenheid door het afbouwen en beperken van maatregelen die de mobiliteit afremmen. Het blijkt ook dat de huidige regeling rond meeneembaarheid moeilijk blijft en aanleiding geeft tot hoge administratieve uitgaven.

Te verwachten effect

- het creëren van een hoger aantal transacties m.b.t. woningen en bouwgronden;
- het bereiken van een grotere mobiliteit;
- het (verder) verlagen van de drempel voor zogenaamde vastgoedstarters;
- het (verder) stimuleren van eigendomsverwerving;
- het bereiken van een betere, meer efficiënte en snellere invulling van vacatures wat dan weer een positieve impact heeft op de economische groei;
- het motiveren tot het verhogen van de activiteitsgraad voor 50 plussers

Hoe

- verdere verlaging van de tarieven inzake registratierechten (op overdrachten van onroerende goederen);
- vereenvoudiging van bestaande mechanismen zoals meeneembaarheid en abattement;
- voorstel uitwerken tot wijziging van de administratieve procedure inzake het verlenen van authenticiteit aan akten inzake overdrachten van onroerend goed (vb. alternatief uitwerken voor huidige rol van notaris m.o.o. het verlagen van de transactiekosten op alle niveau's);
- regionaliseren van databank met eigendomsgegevens (zie ook ideeënfile "Naar een moderne invulling van het API concept");

Kostprijs

De verlaging van de tarieven inzake registratierechten betekent initieel een verlies aan opbrengst voor de overheid doch zou op termijn door een verhoging van het aantal vastgoedtransacties tot een meeropbrengst moeten leiden. Het voorstel waarbij de overheid de rol van de notaris geheel of ten dele zou kunnen overnemen, levert voor de burger een duidelijk voordeel op doch brengt voor de overheid zelf een niet te miskennen meerkost (personeelskost,...) met zich mee.

Een verlaging van de registratierechten op een onroerend goed tot bvb. 3% gecompenseerd door een verhoging van de onroerende voorheffing en het vatten van de verkopen van vennootschappen die hoofdzakelijk onroerend goed in portefeuille hebben is op vele punten verdedigbaar. Er kan trouwens nuttig verwezen worden naar Frankrijk waar de registratierechten gedaald zijn van +17% naar +4% echter met compensatie zoals hierboven aangeduid.

Aangezien de potentiële optrekking van de registratierechten voor immo-vennootschappen aftrekbaar is (en blijft) in de vennootschapsbelasting, is het effect van deze compensatie voor de immo-bedrijven overigens beduidend lichter.

Financiering woningen intensiveren

Wat

Financieringsformules eerder dan subsidiëringsformules voor middengroepen gebruiken om iedereen in staat te stellen een eigen woning te verwerven, zodat de subsidiëringsformules gericht kunnen worden op doelgroepen.

Waarom

Een vlotte huur- en woonmarkt verhoogt de mobiliteit van de bevolking wat economisch een plus is. Zij verhoogt het bevredigingsgevoel, wat het algemeen klimaat verbetert. De reeds genomen maatregelen inzake registratierechten (meeneembaarheid van de betaalde rechten) vormen reeds een belangrijke aanzet, maar worden grotendeels geneutraliseerd door het prijseffect. De aanschaf van een woning is voor de ruime meerderheid van de Vlamingen de belangrijkste financiële beslissing, die zij treffen in hun leven en die bijgevolg niet snel wordt hernieuwd. De financieringsmarkt in België – hoe gediversifieerd en ruim zij ook lijkt - is eigenlijk gericht op de doelgroep "dertigjarigen". Mensen op gemiddelde leeftijd kunnen zich veel minder gemakkelijk financieren

Te verwachten effect

- Op lange termijn: hoger woningbezit, meer mobiliteit, minder overheidinterventie.
- Wat fiscaliteit betreft: minder opbrengst per transactie, maar meer transacties.

Hoe

Investerings fiscaal stimuleren via een met de federale overheid, congruent lopend beleid: De federale overheid stimuleert via maatregelen in de personenbelastingen de investeringen in woningen. De Gewesten beogen gelijkaardige effecten via subsidies: het zou veel efficiënter zijn deze middelen te polen. Mits een zekere compromisbereidheid moet het perfect mogelijk zijn, om binnen de grenzen van de bijzondere financieringswet, zoals aangepast door het Lambertmontakkoord en met behoud van de gewestelijke autonomie, de algemene stimulantia voor de persoonlijke investeringen in woningen uitsluitend via het kanaal van de personenbelasting te laten verlopen. Het voordeel van een dergelijke regeling voor de Vlaamse overheid is evident efficiëntie-verhoging: er zijn geen werkingskosten (noch personeelskosten) verbonden aan dergelijke regeling. De (partiële) overbrenging van de huidige subsidieregelingen naar de personenbelasting heeft bovendien voor de burger het grote voordeel van éenvoud, zonder dat de Vlaamse Gemeenschap haar identificatiebeleid moet opgeven: het (federaal) aangifteformulier en de aanslag kunnen perfect de belastingvermindering identificeren als een Vlaamse maatregel.

De wetgeving in erfenisrechten dusdanig wijzigen, dat zij de renovatie van woningen niet belemmeren, maar stimuleren. Vaak nemen erfgenamen een geërfde woning voor eigen gebruik over en zijn ze bereid om voor de dood van de erflater erin te investeren. In de mate dat deze investeringen de waarde van dit patrimonium verhogen, komt het b.v. voor dat zij extra-successierechten moeten betalen op hun eigen investeringen. De mogelijkheid om betaalde interesten en hoofdsommen in mindering te brengen van het fiscaal inkomen is beperkt, omdat het gaat over een (voorlopig) derde woning.

Het fiscaal beleid zou dergelijke investeringen moeten stimuleren, in plaats van afremmen.

Verdere versoepeling van de markt kan verkregen worden door residentiële **huurcontracten** algemeen te laten registreren tegen een laag vast recht en niet tegen een procentueel berekend recht. De internet toepassingen zouden hier tot belangrijke kostenbesparingen moeten kunnen leiden.

Tenslotte verdient het aanbeveling de **hypotheekwet** te versoepelen en de kosten gebonden aan hypothecaire inschrijving en handlichting te verminderen. Hierbij kan een dubbel doel voor ogen gehouden worden:

- meeneembaarheid van de hypothecaire inschrijving of pandsubstitutie gepaard gaande met een soepele mogelijkheid tot verhogen of verlagen van de schuld zouden positief kunnen inspelen op de verhoogde nood tot mobiliteit, aangepaste woningnood, veranderde gezinssituatie, enz.
- nieuwe hypothecaire formules bvb. "voor het leven" voor ouderen kunnen bijdragen tot de financiering van de veroudering van de bevolking. Voorbeelden hiervan bestaan reeds in de USA en UK waar "*reverse mortgages*" (omgekeerde hypotheek) opgang maken.: de 65-plussers kunnen in de eigen woning blijven wonen en op basis van hun resterende levensverwachting kunnen zij hetzij een éénmalige som, hetzij een jaarlijks "inkomen", hetzij een combinatie van beiden ontvangen mits een omgekeerde hypotheek te vestigen op hun woning waarbij de lening zowel in interest als in hoofdsom slechts wordt afgerekend bij hetzij overlijden, hetzij bij huisverlaten echter op zodanige wijze dat de terug te betalen som nooit de waarde van de woning kan overschrijden.

Op deze wijze kan het belangrijkste actief en vaak het enige actief dat ouderen bezitten gebruikt worden als kapitaalvoorraad voor de financiering van hun zorg, hun woonbehoeften en hun algemene behoeften waarbij op vrijwillige basis solidariteit wordt georganiseerd voor degenen die ofwel zeer lang leven ofwel wier woning door omstandigheden in waarde daalt.

Het is niet de bedoeling dat het Gewest deze financieringen zelf zou aanbieden; het Gewest kan echter perfect zijn rol spelen als katalysator en desgevallend fiscale stimulantia inbouwen (door b.v. aangepaste hypotheekrechten in te stellen).

Kostprijs

- Positieve effecten op lange termijn. In principe neutraal tot licht negatief op korte termijn.

Verdere verkenning van de mogelijke omzetting van de onroerende voorheffing in een Vlaamse onroerendgoedbelasting

Wat

Via een bijzondere opdracht werd ten behoeve van de Vlaamse regering een eerste verkenning opgezet naar mogelijke omvorming van de kadastraal inkomen (KI)-gerelateerde onroerende voorheffing in een waardegebonden en beleidsondersteunende Vlaamse onroerendgoed-belasting, gekoppeld aan een ingrijpende wetgevingsmatiging.

In de beleidsaanbeveling werd tevens voorgesteld de gemeenten toe te laten over te gaan tot territoriaal (=beleidsondersteunende) gedifferentieerde opcentiemen (nu ook opgenomen in VVSG-memorandum aan nieuwe Vlaamse regering).

Waarom

Aanleiding was de (terechte) kritiek op het onaangepast karakter van het KI, dat steunt op een geschatte netto huurwaarde anno 1975 (!), en de vraag naar een meer beleidsondersteunende en onderling afgestemde Vlaamse fiscaliteit.

Complementair hieraan de vraag van de gemeenten (VVSG) om te komen tot een grotere fiscale autonomie (uitloper van het kerntakendebat, het debat omtrent de optimale taakverdeling tussen Vlaamse, provinciale en gemeentelijke overheden).

Te verwachten effect

- het voorstel laat toe om voor alle Vlaamse onroerendgoedgerelateerde belastingen – aangepaste onroerende voorheffing, registratierechten en successierechten op onroerende goederen) gebruik te maken van een unieke grondslag, a priori transparant en tegensprekelijk vastgesteld en jaarlijks automatisch geactualiseerd, zodat iedereen op voorhand zijn fiscale verplichtingen kan kennen en geen occulte betalingen de hoogte van de fiscale heffing beïnvloeden.
- een duidelijke beleidsondersteunende vastgoedfiscaliteit op te zetten, ondersteund door een nieuwe grondslagberekening (echte aanwendingswaarde, niet effectief gebruik)
- gemeenten kunnen een veelvoud aan (kleinere) belastingen drastisch terugschroeven omwille van de voorgestelde tariefdifferentiatie.

Het voorstel kan ook aanleiding zijn om op federaal vlak het KI als belastbare grondslag te verlaten en te belasten op geregistreerde en effectief betaalde huur.

Hoe

Het voorstel steunt op een afzonderlijke waardering van grond enerzijds en constructie anderzijds. Grondwaarde op basis van de gemiddelde verkoopprijs van gronden onder vergelijkbaar publiekrechtelijk statuut (cfr. koppeling en belang geïntegreerde rechtszekerheid via Agentschap Patrimoniale Informatie); constructiewaarde (voor woningen) op basis van een beperkt aantal relevante en objectief vaststelbare woningkenmerken (nuttige oppervlakte, open-gesloten bebouwing, kostprijs/m² nuttige opp.).

Het hele voorstel moet nog verder gedetailleerd worden en alle effectverschuivingen dienen nog in beeld gebracht.

Kostprijs

Nog niet behandeld.

Kostprijs van actuele (federale) vaststelling van het KI is zeer hoog en de gegevens zijn nooit volledig en integraal (frustraties voor belastingsplichtige én lokaal bestuur).

Kostprijs is tevens de balans tussen een belasting op basis van een beperkt aantal relevante en tegenstelbare indicatoren en deze op basis van een intransparant en op een veelvoud van gegevens dysfunctioneel systeem (niet accuraat bijgehouden en geen actuele prijzen). Ook de positieve effecten op de belastingcompliance mogen niet genegeerd worden.

5.3 Vlaanderen als een geheel van besturen

Ideeënfiche nr. 5.3.1

Uitvoeringsgraad van het Vlaams regeerakkoord in kaart brengen

Wat

Het regeerakkoord bevat de visie, de strategische doelstellingen en de effecten die de Vlaamse regering wil realiseren tijdens de legislatuur.

Dit regeerakkoord wordt verder geëxpliciteerd in een (strategische) beleidsnota per beleidsdomein/beleidsveld en in jaarlijkse (operationele) beleidsbrieven.

Totnogtoe zijn er geen instrumenten beschikbaar die de uitvoeringsgraad van het regeerakkoord op een overzichtelijke en systematische wijze in kaart brengen.

Er wordt voorgesteld om in deze legislatuur de basis te leggen voor de ontwikkeling en de implementatie van een dergelijk instrument.

Waarom

Een degelijk voortgangscntrole-instrument is dienstig op meerdere niveaus:

- het brede publiek/de doelgroep op een objectieve wijze **informer**en over het geplande en het uitgevoerde regeringswerk;
- on-line **rapportering** aan de andere bestuursniveaus en het middenveld;
- de Minister-president **ondersteunen** bij het regeringswerk;
- de Vlaamse regering en de Vlaamse administratie permanent **attent maken** op de to do's;
- het **faciliteren** van de voortgangscntrole door het Vlaams Parlement [en het middenveld].

Elk van deze doelstellingen impliceert een geëigende aanpak, een aangepaste presentatie en geëigende toegankelijkheidsniveaus van (in essentie steeds dezelfde) basisdata over het regeringswerk.

Verwachte effecten

- vertrouwen wekken bij burgers, ondernemingen, voorzieningen;
- doelmatigheid van het regeringswerk verhogen;
- democratisch gehalte versterken.

Hoe

De stafdienst van de Vlaamse regering bij de Diensten van de Minister-president heeft o.m. als opdracht het hiertoe passend instrumentarium op een gefaseerde wijze op te bouwen: starten met een initiële kleinschalige aanpak, die in de loop der jaren stelselmatig uitgebouwd wordt tot een kruispunt van de Management Informatiesystemen van de beleidsdomeinen.

Kostprijs

(grobe raming nog te vragen)

Grote beleidsdomeinoverschrijdende projecten doelmatiger aansturen

Wat

Een resultaatgerichte beleids- en beheersafstemming voor een groot project dat meerdere beleidsdomeinen overstijgt, vereist een organisatieaanpak waarvan alle componenten naadloos in mekaar passen:

- een groot regeringsproject wordt bij voorkeur van in het **regeerprogramma** klaar en duidelijk gedefinieerd;
- de politieke sturing wordt toevertrouwd aan een **coördinerend minister**, die een **(tijdelijke) ministeriële werkgroep** voorziet waaraan de betrokken functioneel bevoegde ministers participeren;
- voor de uitvoering van het project wordt een **projectleider** aangewezen of gerekruteerd, die geresponsabiliseerd wordt via een beheersovereenkomst/managementovereenkomst waarin afspraken gemaakt worden over te bereiken resultaten binnen en vooropgestelde termijn en over de daartoe ter beschikking gestelde middelen (projectteam, financiële middelen, ICT, logistiek);
- op ambtelijk niveau wordt een ambtelijke werkgroep opgericht, met mutatis mutandis een gelijkaardige samenstelling als de ministeriële werkgroep, die de projectleider begeleidt bij het beheer van het project;
- de Vlaamse regering brengt **jaarlijks verslag** uit aan het Vlaams Parlement over de voortgang en de vooruitzichten m.b.t. de grote projecten.

Waarom

Veel grote projecten komen erg traag op gang omdat het samenspel en de taakverdeling tussen het politieke niveau en het ambtelijke niveau in de diverse fasen van de beleids- en beheerscyclus^(*) niet adequaat geregeld is. De voorgestelde werkwijze, naar Fins model, komt hieraan tegemoet voor zover ze in haar geheel gevalideerd en toegepast wordt.

Verwachte effecten

- Snellere doorlooptijden door duidelijke afspraken en onderscheiden verantwoordelijkheden;
- Resultaatgerichte samenwerking tussen alle betrokken actoren;
- Vooral: aantoonbare resultaten binnen één legislatuur.

Hoe

- Een beperkt regelgevend kader m.b.t. bovenstaande principes
- Identificatie van de grote projecten
- Beslissingstraject per project

Kostprijs

De voorgestelde werkwijze voor aansturing en uitvoering van grote projecten levert in se geen meerprijs op.

^(*) beleidsvoorbereiding, beleidsbepaling, aansturing, uitvoering, opvolging en toezicht, evaluatie

Ideeënfile nr. 5.3.3

Een projectbureau voor het portfoliomanagement van grote regeringsprojecten

Wat

De Minister-president volgt als regeringsleider alle grote projecten uit het regeringsportfolio. Hij/zij beschikt daarvoor binnen de Diensten van de Minister-president over een **projectenbureau** dat het programmamanagement van de projecten ondersteunt, synergieën detecteert, impulsen tot coördinatie geeft, e.d.;

Dit projectenbureau is een nieuw op te richten entiteit, binnen de Diensten van de Minister-president, met een dubbele finaliteit:

de Minister-president ondersteunen bij:

- het faciliteren van de start van nieuwe grote regeringsprojecten, waarbij de Minister-president de rol van coördinerend minister opneemt (in de zin van fiche 4.3.2);
- de aansturing en opvolging van de grote regeringsprojecten die de Minister-president op hoofdlijnen leidt en coördineert;
- de coördinatie van de jaarlijkse rapportage aan het Vlaams Parlement.

Ervoor zorgen dat de projectleiders van de diverse regeringsprojecten zich volledig op de inhoudelijke aspecten van "hun" project kunnen concentreren, door:

- administratieve en methodologische expertise aan te bieden aan de projectleiders bij het opstarten van "hun" project en op sleutelmomenten in het project;
- ondersteuning te bieden voor adequate, brede en/of doelgroepgerichte communicatie en informatie;
- ondersteuning te organiseren/faciliteren voor generieke opdrachten die eigen zijn aan alle grote projecten;
- mee de voorwaarden te creëren waarin grote projecten goed gedijen.

Waarom

Obstakels wegnemen, om projecten sneller tot resultaat te brengen door de aansturing ervan kort op de bal te ondersteunen en door een kader te creëren waarbinnen elke projectleider niet steeds opnieuw het warm water moet uitvinden.

Verwachte effecten

- Versnelling van de uitvoering van grote regeringsprojecten;
- Synergieën tussen projecten omzetten in meerwaarden;

Kostprijs

Deze idee werd meegenomen in de voorstellen voor de uitbouw van het beleidsveld Algemeen Regeringsbeleid in de Diensten van de Minister-president.

Institutionele verankering van Duurzame Ontwikkeling in Vlaanderen

Wat en Waarom

De VN-conferentie over milieu en ontwikkeling in Rio de Janeiro (1992) legde een reeks algemene principes vast voor Duurzame Ontwikkeling en stelde aansluitend een internationaal actieprogramma voor de 21^e eeuw op (Agenda 21). In opvolging hiervan vond van 26 augustus tot 4 september 2002 in Johannesburg (Zuid-Afrika) de Wereldtop voor Duurzame Ontwikkeling plaats. De conclusies van deze top – een politieke verklaring en een Implementatieplan - bevestigen de principes en doelstellingen inzake duurzame ontwikkeling en richten zich op de concretisering daarvan op nationaal en internationaal niveau. Eén van de engagementen van de Wereldtop met een direct gevolg voor de individuele lidstaten is de verbintenis om onmiddellijk stappen te ondernemen voor het formuleren en uitwerken van nationale strategieën voor duurzame ontwikkeling en om reeds in 2005 met de uitvoering daarvan te beginnen.

Gezien de Belgische federale structuur enerzijds en de vergaande autonome bevoegdheden van de gewesten en gemeenschappen anderzijds, moet het opstellen van een eigen strategie voor Duurzame Ontwikkeling ook door Vlaanderen zelf als een na te komen engagement beschouwd worden (zie ook de Gauteng-verklaring van regionale overheden inzake duurzame ontwikkeling). Dit heeft als bijkomend voordeel dat Vlaanderen beter voorbereid kan bijdragen aan een eventuele Nationale strategie. In 2004 en daarna moet Vlaanderen daarom een prioriteit maken van een eigen Vlaamse strategie DO om te trachten deze in 2005 vast te leggen.

Een Vlaamse strategie moet zich uiteraard concentreren op thema's die voor de (mondiale) toekomst van de samenleving een prioritaire uitdaging inhouden en die logischerwijze in het verlengde liggen van wat de Internationale en EU-context aangeven. Het is echter niet voldoende om plannen en beleidsinitiatieven, die voor elk van die thema's grotendeels bestaan, zomaar over te nemen en samen te voegen. Een volwaardige strategie moet immers in de eerste plaats de afstemming en samenhang bewaken tussen verschillende bestaande plannen en beleidsinitiatieven en hiertussen zo veel mogelijk synergie nastreven. De strategie moet daarbij aansluitend ook overkoepelende transversale doelstellingen op lange termijn bevatten die aanvullende maatregelen t.a.v. de bestaande plannen en maatregelen vereisen. Het mag duidelijk zijn dat dit een breed, diepgaand en beleidsdomeinoverschrijdend ambtelijk overleg vraagt. Omdat de weg tot een volwaardig DO-beleid waardegebonden is en de verschillende belangen van de groepen in de samenleving duidelijk bloot legt, zijn politieke wil en bijhorende beslissingen essentieel. Een vorm van Duurzame Ontwikkelingstoets(effectrapportering) is hiervoor een belangrijk instrument. Bij de ontwikkeling ervan moet zeker rekening gehouden worden met de ontwikkelingen en werkzaamheden inzake Reguleringssimptanalyse.

Hoe

Enkele belangrijke instrumenten voor een structurele verankering van duurzame ontwikkeling in Vlaanderen zijn:

- Een minister bevoegd voor de coördinatie van het beleid inzake duurzame ontwikkeling.

Een minister die de verantwoordelijkheid krijgt voor de coördinatie en de beleidsevaluatie betreffende DO is van groot belang omdat zoals reeds gezegd moeilijke (politieke) afwegingen onvermijdelijk zijn in dit dossier. (In het buitenland is dit meestal de Minister-president of de Minister van Leefmilieu) Er moet tegelijk gegarandeerd worden dat elke minister een verantwoordelijkheid voor het streven naar een duurzame ontwikkeling draagt.

- Een ambtelijke overlegstructuur.

Voor dit ambtelijk overleg kan verder gebouwd op de bestaande Werkgroep(WGDO) die sinds maart 2003 actief is en door de beslissing van de Vlaamse regering van 19 maart 2004 werd

bevestigd. Deze werkgroep moet inhoudelijk en logistiek ondersteund worden vanuit een op te richten coördinatiecel voor DO die ondermeer ook het secretariaat van de WGDO waarneemt en die onder een Minister van Duurzame Ontwikkeling ressorteert. De nieuwe structuur van de Vlaamse administratie dient hiervoor ruimte te voorzien. Daarenboven dienen de leden van de werkgroep daarbij verzekerd te zijn van ondersteuning door "DO-cellen" (voor input en terugkoppeling) in de respectievelijke beleidsdomeinen. Voor sommige beleidsdomeinen bestaan structuren die hieraan grotendeels reeds beantwoorden en dient slechts een DO-coördinator aangesteld, in andere moeten deze nog opgericht worden.

- 3. Strategische adviesraad inzake duurzame ontwikkeling.

Op dit ogenblik is niet alleen het Vlaamse overheidsbeleid, m.b.t. het DO-beleid, zeer versnipperd. Ook tussen de bestaande en geplande adviesraden (die alle belangengroepen hiervoor bij elkaar moeten brengen) moet een noodzakelijke afstemming en samenwerking voorzien worden. In Vlaanderen kan vertrokken worden van de bestaande adviesraden en hun ervaring terzake om op evenwichtige en door alle partners gedragen adviezen voor een DO-beleid te kunnen rekenen.

Te verwachten effecten

- Het bereiken van een gecoördineerd Vlaams beleid voor Duurzame Ontwikkeling waarbij tevens de VN en EU doelstellingen terzake beter kunnen nagestreefd worden. Hiertoe moeten de principes van duurzame ontwikkeling via de voorgestelde structurering, geïntegreerd zijn in het beleid van de respectievelijke beleidsdomeinen.

Globalisering

Globalisering heeft in de eerste plaats een economische connotatie. Sterk vereenvoudigd wordt dan het – meestal als positief ervaren – proces bedoeld van een steeds verdergaande integratie van de wereldeconomie, waarbij de internationale handel almaar uitbreidt en nationale economieën inniger verstrengeld geraken. Dit proces heeft ontegensprekelijk stevige historische wortels; maar het is duidelijk dat de economische globalisering sinds het einde van de Koude Oorlog een exponentiële toename zonder voorgaande kent, in al haar dimensies: er zijn meer landen, meer mensen en meer sectoren bij betrokken dan ooit, de omzet van de internationale handel is groter dan ooit (hoewel er nog bijzonder veel groeimarge blijft) en dat alles gaat vooral ook ontzettend veel sneller dan ooit.

Deze economische globalisering wordt niet alleen door onzichtbare handen aangedreven; evenmin blijven haar gevolgen tot het domein van de economie beperkt. De mogelijkheid tot verdere globalisering is nog altijd sterk afhankelijk van het kader dat politici onderhandelen op regionale en mondiale fora, zoals de Wereldhandelsorganisatie (WTO), de Zuid-Amerikaanse Mercosur, de Europese Gemeenschap, de West-Afrikaanse ECOWAS, enz. Maar paradoxaal genoeg wordt die politieke macht ingeperkt naarmate de economische globalisering bijkomende ruimte krijgt om verder uit te breiden.

Zo wordt de deur geopend voor een globalisering van niet alleen de economische politiek, maar ook van tal van soms als exclusief binnenlands beschouwde beleidsdomeinen, die vaak onverwacht toch raakvlakken blijken te vertonen met de wereldeconomie. Uiteenlopende verhoudingen op politiek, economisch, sociaal, technologisch, militair, ecologisch, cultureel,... vlak krijgen daardoor een steeds mondialer karakter en zijn soms aan ingrijpende veranderingen onderhevig.

Zoals recent nog aangetoond in het eerste rapport van de IAO-Wereldcommissie voor de Sociale Dimensie van de Globalisering, zijn de gevolgen van deze globalisering niet uitsluitend als positief te bestempelen. Aan heel wat ontwikkelingslanden, vooral in Afrika, lijken de rijpste vruchten van de globalisering voorbij te gaan. Ook in rijkere landen blijkt globalisering soms kwalijke bijwerkingen te hebben. Wereldwijd weerklinken dan ook steeds meer stemmen die om een andere globalisering vragen.

Wat

In een dergelijke context is het vanzelfsprekend dat getracht wordt om zowel de globalisering in al haar facetten als naar de mogelijke gevolgen voor Vlaanderen, zo goed mogelijk in kaart te brengen. Evengoed is het evident dat gepaste reacties, ook met het oog op een veraf lijkende toekomst, ruim op voorhand worden voorbereid. Een werkelijk pro-actief beleid legt zich overigens niet lijdzaam neer bij een koers die elders uitgestippeld is, maar poogt daar binnen de beschikbare beweegruimte en met de instrumenten die voorhanden zijn mee richting aan te geven.

Als eerste stappen kunnen daartoe gezet worden:

- De opname van globalisering als volwaardig en multi-disciplinair beleidsitem binnen de Diensten van de Minister-president.
- De structurering en werking van bestaande ambtelijke werkgroepen en structuren die zich op (bepaalde aspecten van) de economische globalisering toespitsen (WTO, Comité 133 in Europees verband)
- Het verlenen van een meer permanent en officieel karakter aan de Vlaamse Commissie voor de Sociale Dimensie van de Globalisering, die naar aanleiding van het gelijknamige initiatief van de IAO werd opgericht. Tegelijk is hier vanuit politieke hoek ook een ruimere, beleidsdomeinoverschrijdende ondersteuning vereist, waarbij – conform de principes van duurzame ontwikkeling – ook de ecologische component evenwaardig aan bod komt.

- Het installeren van een mechanisme voor een betere coördinatie en afstemming van deze afzonderlijke initiatieven, met terugkoppeling naar een eventuele Strategische Adviesraad voor het Algemeen Regeringsbeleid (cfr. ideeënfiche 4.3.5).

Waarom

- Vlaanderen beschikt ondertussen al ruim tien jaar over internationale bevoegdheden. Via de processen van de Europese besluitvorming ondervindt het de constante wisselwerking tussen verschillende bestuursniveaus en de invloed op het "binnenlandse" beleid. Desondanks blijft de politieke aandacht voor mondiale en zelfs Europese evoluties ondermaats. Globalisering is nochtans geen neutraal gegeven voor een kleine deelstaat met een sterk exportgerichte economie, die bovendien in het centrum van 's werelds meest geïntegreerde politieke en economische unie ligt en daarbij toch haar eigen identiteit niet wenst te verliezen.
- Een regio die zich voorstaat op zijn ruime autonomie en streeft naar internationale erkenning, mag de bijhorende verantwoordelijkheid niet ontlopen. De oproep van de Verenigde Naties om de globalisering ten gunste van alle mensen te laten werken, maar ook de luide dissonanten die uit het eigen Vlaamse middenveld weerklinken, appelleren ook aan het rijke Vlaanderen en kunnen niet afgedaan worden met een vrijblijvend gebaar (zie ook Deel ... Buitenlands Beleid en Internationale Samenwerking).

Te verwachten effecten

Een verhoogde beschrijvende en analytische capaciteit met betrekking tot de verschillende dimensies van globalisering zal toelaten om gedetailleerde scenario's met de gevolgen voor Vlaanderen uit te tekenen en om daarop verdergaand degelijk onderbouwde beleidsvoorstellen te formuleren.

Processen op mondiaal niveau krijgen daardoor meteen ook een concrete vertaling naar de Vlaamse context. Dat maakt globalisering herkenbaarder en brengt het "dichter bij huis". Het belang van globalisering zal daardoor ook politiek beter én eerder ingeschat kunnen worden. De Vlaamse betrokkenheid bij politieke besluitvorming rond globalisering – hoe beperkt de mogelijkheden daartoe ook zijn – kan daartoe geleidelijk aan naar voren opschuiven in het besluitvormingsproces en zo aan kracht winnen.

Kostprijs

Moeilijk te berekenen en sterk afhankelijk van de aandacht die dit thema te beurt valt.

Opzetten van een coördinatiepunt voor een coherent en pro-actief beleid m.b.t. de Kennis- en Informatiemaatschappij.

Wat

De ontwikkeling van de Informatiemaatschappij heeft een brede, diepgaande en onomkeerbare impact, niet alleen op het economische bestel, maar ook op de hele maatschappij, en veroorzaakt uiteindelijk fundamentele veranderingen in elk aspect van het menselijke leven. Een goede beleidsafstemming van sleuteldomeinen zoals media, innovatie, onderwijs, economie, tewerkstelling, welzijn, e-government, ... met betrekking tot de uitdagingen die uitgaan van deze informatiemaatschappij is daarbij onontbeerlijk. Los van het feit dat elke minister zelfstandig kan optreden binnen zijn beleidsdomein, is het ook aangewezen om een coherent en consistent beleid te voeren m.b.t. deze transversale thematiek en de coördinatie daarvan toe te vertrouwen aan een ondersteunende structuur. Dit coördinatiepunt zal Europese en internationale dossiers m.b.t. de Informatiemaatschappij screenen op hun nood aan een Vlaamse bijdrage, relevante informatie verdelen aan de betrokken entiteiten binnen de Vlaamse overheid en de nodige input verzamelen en consolideren om een gecoördineerd standpunt op te maken voor de Vlaamse overheid.

Waarom

Belangrijke maatschappelijke thema's zoals de Informatiemaatschappij vragen gezien hun domeinoverschrijdende aard een horizontale invulling en een regeringsbrede aanpak. Om dit op een gecoördineerde en gestructureerde wijze te laten verlopen, is er nood aan een ondersteunende structuur die de dynamiek m.b.t. tot het opvolgen van deze thematiek aanzwengelt, een coördinerende rol vervult en waakt over het uitvoeren van een consistent, coherent, efficiënt en pro-actief beleid terzake.

Te verwachten effecten

Door een betere afstemming en coördinatie zal het coördinatiepunt een centrale opvolging verzekeren van de dossiers in verband met de informatiemaatschappij. Een betere afstemming en een centrale coördinatie van de Vlaamse standpunten terzake zullen een gunstige invloed hebben op de impact van Vlaanderen naar andere beleidsniveaus toe. Daardoor kan Vlaanderen beter aansluiten en pro-actief inspelen op de hernieuwde dynamiek die de Europese Commissie wenst op te wekken met betrekking tot de uitbouw van de Kennis- en Informatiemaatschappij in Europa. Op die manier kan Vlaanderen duidelijker zijn stempel drukken op de Europese besluitvorming terzake en zo uitgroeien tot één van de koplopers in de nieuwe kenniseconomie en de informatiemaatschappij.

Kostprijs

Op te vangen binnen het bestaande personeelskader, met eventueel extra budget voor de uitbouw van een ICT-monitor voor Vlaanderen ter ondersteuning van het coördinatiepunt, voornamelijk bedoeld om de Vlaamse ICT-positie in Europese context te kunnen benchmarken en zo de effectiviteit van het Vlaamse beleid te kunnen meten en monitoren.

Samenwerking formaliseren tussen Gelijke Kansen in Vlaanderen en de provinciale en gemeentelijke emancipatieambtenaren

Wat

Gelijke Kansen in Vlaanderen vormt reeds jaren een netwerk met de provinciale emancipatieambtenaren en de emancipatieambtenaren van de grote steden. In het kader van het eigen strategisch plan, werden de genderbeleidsplannen van de provinciale overheden afgestemd op het Vlaamse beleid, zodat er een synergie van krachten kon ontstaan naar gemeenschappelijke doelstellingen. Anderzijds ondersteunt Gelijke Kansen in Vlaanderen de provinciale werking op het vlak van gelijke kansen structureel door een jaarlijkse subsidie. Los daarvan kunnen concrete provinciale en gemeentelijke gelijkekansenprojecten eveneens in aanmerking komen voor ad hoc projectsubsidies.

Daarnaast bestaan er de Provinciale Steunpunten Toegankelijkheid, opgezet door het Vlaams Steunpunt Toegankelijkheid, met het oog op een efficiënt gecoördineerde en duurzame toegankelijkheidswerking over alle beleidsniveaus heen. Elk van deze steunpunten nemen op autonome basis initiatieven (die via het Vlaams Steunpunt Toegankelijkheid onderling afgestemd en gestroomlijnd worden).

Nu Vlaanderen bevoegd is voor het bestuur van de gemeenten en provincies, is het moment aangebroken om het netwerk tussen provincies en gemeenten meer te formaliseren en te kaderen binnen het bestuursakkoord tussen het Vlaams, het provinciaal en het lokaal bestuursniveau (verder "Bestuursakkoord van 25 april 2003"), dat afspraken bevat voor de verschillende beleidsdomeinen evenals een reeks omgangsvormen voor beleidsafstemming.

Bedoeling is tot een duidelijkere taakverdeling te komen tussen de verschillende bestuursniveaus en de huidige jaarlijkse beleids/actie-plannen van de provinciale emancipatie-ambtenaren te vervangen door beleidsovereenkomsten lopend over een minimumperiode van 3 jaar.

Er dient onderzocht in welke mate ook met gemeentelijke emancipatie-ambtenaren gelijkaardige beleidsovereenkomsten gesloten kunnen worden.

Waarom

In het bijhorend implementatietraject staat expliciet dat voor het beleidsdomein gelijke kansen de Vlaamse Gemeenschap, de provincies en de gemeenten een gedeelde verantwoordelijkheid hebben. Verder wordt gesuggereerd voor de meest relevante dossiers, waarin sprake is van gedeelde verantwoordelijkheid, een beleidsovereenkomst af te sluiten. Gelijke Kansen in Vlaanderen laat de provinciale emancipatieambtenaren reeds jaarlijks een beleids/actie-plan opstellen, doch bij gebrek aan duidelijke instructies, zijn deze allesbehalve eenvormig. Het is een kleine stap deze beleids/actie-plannen voortaan in de vorm van een beleidsovereenkomst te laten gieten.

Zoals ook in het bestuursakkoord van 25 april 2003 staat, zorgt een beleidsovereenkomst ervoor dat de betrokken bestuursniveaus vanuit een gezamenlijke visie de gedeelde verantwoordelijkheid erkennen en naar de toekomst tot een optimale inzet van de middelen komen. Een beter geïntegreerde dienstverlening over de bestuursniveaus heen, verhoogt tevens de transparantie van het beleid naar de burger toe.

Te verwachten effecten

- Het provinciaal/gemeentelijk beleid zal beter afgestemd zijn op het Vlaamse beleid waardoor de maatschappelijke effecten kunnen vergroten;
- Efficiënter gebruik van mensen en middelen op elk bestuursniveau door duidelijke taakverdeling met een grotere transparantie naar de burger toe tot gevolg;

- Een beleidsovereenkomst maakt een betere opvolging/bijsturing mogelijk van het provinciale en lokale beleid; door de minimaal vastgelegde inhoud van de beleidsplannen zal het evaluatieproces professioneler kunnen verlopen.

Vlaams stedenbeleid op de sporen zetten

Wat

Er wordt voorgesteld om het stedelijke beleid van stadsbesturen en centrale overheden te richten op:

- duurzame ontwikkeling van de steden;
- duurzame omgang met steden in het algemeen;
- ruimtelijke en culturele samenwerking, solidariteit, heterogeniteit en diversiteit, kwalitatieve densiteit en synergie;
- het versterken van het democratische draagvlak voor dit stedelijk beleid.

Gezien het multidimensionele karakter van dit nieuwe Vlaamse Stedenbeleid, waarbij nagenoeg alle beleidsdomeinen betrokken zijn, wordt voorgesteld om het stedenbeleid te positioneren bij de minister-president.

Waarom

Vlaanderen heeft de voorbije jaren een grondige analyse gemaakt van de staat van "de stad" enerzijds, en van het beleid in, voor, en met die stad anderzijds: het Witboek "De eeuw van de stad - over stadsrepublieken en rastersteden". Dit Witboek is de resultante van een proces waaraan ongeveer 1000 mensen meegewerkt hebben (academici, lokale en Vlaamse ambtenaren, mensen uit het middenveld en burgers).

Uit dit Witboek blijkt het volgende:

- Vlaanderen heeft behoefte aan een groot maatschappelijk debat over de stad, waaraan de verschillende overheden, maatschappelijke groepen en burgers deelnemen zodat het stedelijk beleid hierop kan steunen.
- "Stedelijkheid" is aan herdefiniëring toe: hoe kunnen mensen omgaan met stedelijkheid, en hoe kunnen de stedelijke karakteristieken van een stad gevrijwaard worden en welke zijn daarvan de financiële implicaties.
- De stad moet op zoek naar een nieuwe ruimtelijke gestalte. Om een pro-actief stedelijk beleid te kunnen voeren, is een genuanceerder beeld dan dat van de compacte stad nodig. Het is wenselijk om de klassieke denkkaders over de stad te herformuleren en om de stadsmutatie, de realiteit van de uitgezaaide stad en de open netwerken als uitgangspunt te nemen.
- Vlaanderen heeft behoefte aan een stedelijk beleid, waarbij politiek en bestuurlijke inrichting ontgrenzend werken en gericht zijn op verbinding en samenhang. Bij vele problemen in de stad zijn immers meerdere beleidsdomeinen, actoren en sectoren betrokken. Om deze problemen te kunnen aanpakken is het aangewezen deze kokers te doorbreken en synergie tussen beleidsdomeinen, actoren en sectoren te creëren.
- De verhouding tussen politiek en civiele maatschappij/burgers is onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen grondig gewijzigd: er is een kloof met de burger gegroeid. Bij vele politieke en administratieve actoren domineert een top-down benadering. Organisaties, instellingen en burgers worden niet als "coproducent" benaderd en worden niet gestimuleerd om maatschappelijke verantwoordelijkheid op te nemen. Steden kunnen zich echter positioneren als knooppunt van sociale en politieke wederopbouw door het stedelijk burgerschap centraal te stellen, een open bestuursstijl te hanteren en zodoende een participatieve democratie te realiseren.

- Er is behoefte aan nieuwe competenties voor nieuwe rollen. Hierbij speelt de regierol van de stedelijke overheid, die moet kunnen steunen op een combinatie van politiek en ambtelijk leiderschap, een belangrijke rol.

Hoe

- Het ontwikkelde instrumentarium actualiseren en verdiepen.
 - stadsmonitor
 - stedelijke monografieën
 - website
 - thuisindestad-prijs
 - het Stedenfonds
 - de stadsvernieuwingsinitiatieven
 - Witboek
2. Het ondersteunen en waar nodig opstarten van het debat over het Witboek "De eeuw van de stad" en samenbrengen van alle interessante bedenkingen, aanvullingen dat dit oplevert, zodat het denkproces een levend proces blijft dat leidt tot verandering.
 3. Meer weten over omgevingsfactoren. Monitoren is meer dan cijfers. Verder ontwikkelen van nieuwe indicatoren in dit kader.
 4. De communicatie en sensibilisering rond steden als aantrekkelijke plekken om te wonen, werken en recreëren voor goed opgeleide tweeverdieners met kinderen en actieve 50-plussers verder zetten
 5. Steden verder stimuleren in het aanpakken van stadskankers (nieuwe oproep Stadsvernieuwingsfonds). Na een grondige evaluatie de conceptsubsidie uitbreiden.
 6. De visitatiecommissie die instaat voor de evaluatie van het Stedenfonds aanwenden als een leermoment voor Vlaanderen en de steden.
 7. Prominente aandacht besteden aan stedelijke aspecten bij de hervorming van de structuurfondsen (o.a. Urban II, Doelstelling 2 en Interreg) in het kader van het Europees regionaal beleid met daarbij een optimale afstemming op het Vlaamse stedenbeleid.
 8. Het Gemeentedecreet werd doorgeschoven naar de volgende legislatuur. Steden zijn vragende partij om een aantal elementen uit het Witboek mee op te nemen in de gesprekken rond de inhoud van het Gemeentedecreet.
 9. Het opstarten van een actieprogramma "gebiedsgerichte werking" dat start met een inventaris van rasterstadschalige initiatieven in de 13 steden en Brussel (VGC)
 10. Het inventariseren van het courant beleid van lokale, Vlaamse en federale overheid enerzijds en het middenveld (stedelijke inbedding) anderzijds. Na een kritische toets aan de uitgangspunten van het Witboek, worden voorstellen geformuleerd met het oog op meer samenhang en afstemming, op te ontwikkelen nieuw instrumentarium ...
 11. Het organiseren van structurele overlegtafels:
 - een structureel overleg tussen de Vlaamse regering en de steden
 - een structureel overleg tussen de Vlaamse administraties met het oog op onder meer samenhangende actie naar de steden toe.
 12. De regierol van de steden activeren. Daarvoor moet onderzocht worden welke overbodige regelgeving in de verschillende beleidsdomeinen dat bemoeilijkt en welke gemeenschappelijke (over beleidsdomeinen heen) en aangepaste en andersoortige regelgeving noodzakelijk is.
 13. De levensvatbaarheid van een kenniscentrum onderzoeken dat gefinancierd wordt door steden en Vlaamse overheid samen.
 14. Opstellen van een interactieve onderzoeksagenda voor de volgende legislatuur. Deze wordt opgesteld met Vlaamse en stedelijke overheden samen. Onderzocht dient te worden hoe het middenveld en burgers hierbij kunnen betrokken worden.
 15. Betrokken worden bij de bijsturing van de structuurplanning met het oog op het inbrengen van de uitgangspunten van het Witboek in de discussie.

16. Investeren in lokale capaciteitsopbouw met betrekking tot sturings- en planningsprocessen, communicatievaardigheden, evaluatie-expertise, ...

Kostprijs

Als basis wordt de begroting 2004 gehanteerd. Wat hieronder staat zijn bijkomende middelen.

- Studiekosten/onderzoeksopdrachten en allerhande uitgaven in verband met communicatie: terugkeer naar de middelen 2003 wat een verhoging betekent van 307.000 en 127.000 euro.
- Twee nieuwe oproepen stadsvernieuwing in 2006 en 2008, telkens ten bedrage van 25 miljoen euro.
- Middelen voor onderhouden en verder ontwikkelen van de monitor ten bedrage van 1 miljoen euro te verdelen over de volledige legislatuur.
- Middelen voor het kenniscentrum: vanaf 2007 jaarlijks 1 miljoen euro.
- Middelen als cofinanciering voor Europese programma's: is nog onduidelijk op dit ogenblik.

Vlaamse ministeriële comités opnieuw opstarten

Wat

Het instrument "Vlaamse ministeriële comités" bestaat (*) maar is in onbruik geraakt. Er wordt voorgesteld om dat instrument opnieuw te introduceren voor formeel thematisch overleg op het politieke niveau.

Elk ministerieel comité is samengesteld uit de ministers die bevoegd zijn voor (deel)aspecten van een bepaald maatschappelijk thema of een complexe aangelegenheid. Een dergelijk ministerieel comité is een forum voor vooroverleg en afstemming rond het thema waarvoor het comité opgericht is op tijdelijke of permanente basis. Pas na overleg en geïntegreerde besluitvorming binnen het comité, komt een voorstel in de plenaire ministerraad.

Een ministerieel comité is een formeel orgaan: de ministers zijn persoonlijk aanwezig op de vergaderingen. Zij kunnen zich niet laten vervangen, maar zij kunnen zich wel laten vergezellen door een bevoegde ambtenaar.

Een ministerieel comité wordt voorgezeten door een coördinerend minister, die de integratorrol opneemt in de beleidsafstemming.

De ervaring in het verleden heeft uitgewezen dat het onontbeerlijk is dat er per Vlaams ministerieel comité ook een ambtelijke werkgroep opgericht wordt voor beleidsondersteunende opdrachten.

Waarom

Het instrument Vlaams ministerieel comité heeft een dubbel doel:

- Ruimte bieden voor gecoördineerde besluitvorming over beleidsdomeinen heen, op hoog politiek niveau met een dergelijke ambtelijke voorbereiding;
- De plenaire ministerraden efficiënter en korter maken.

Frankrijk, Groot-Brittannië en Nederland hebben goede ervaringen met een dergelijke werkwijze.

Verwachte effecten

- Efficiënte en effectieve beleidsafstemming over grenzen van beleidsdomeinen heen.

Hoe

- Actualisering van het Vademecum van de Vlaamse regering.
- Beslissingen van de Vlaamse regering over de thema's waarvoor een Vlaams ministerieel comité opgericht wordt, over de samenstelling van elk comité en van alle bijhorende ambtelijke werkgroep.

Kostprijs

(*) Vademecum van de Vlaamse regering, punt 2.2.4 en 2.2.5

Een organisatiebreed Ambtelijk Beraad

Wat

Een informeel beraad tussen leidinggevendenden uit elk van de 13 beleidsdomeinen (zowel uit departementen als uit agentschappen) dat op ambtelijk niveau oplossingen zoekt voor gemeenschappelijke beheersaangelegenheden en managementuitdagingen.

Het Ambtelijk Beraad is een informeel forum, dat zelf zijn agenda bepaalt en, waar nuttig en nodig, thematische subgroepen opricht op een ad hoc basis.

Waarom

- Er is een duidelijke nood aan een forum voor ambtelijke **afstemming**, over de beleidsdomeinen heen;
- Een Ambtelijk Beraad draagt bij tot het **voorkomen van verkokering**;
- Het voorgestelde Ambtelijk Beraad is **geen voorportaal** van politiek beraad of van het Organisatiebreed Overlegorgaan waarin horizontale ministers en vertegenwoordigers van de beleidsdomeinen overleg plegen over horizontale aangelegenheden;
- Het Ambtelijk Beraad is mutatis mutandis vergelijkbaar met een **managementcomité** in een beleidsdomein, terwijl het hogervermeld Organisatiebreed Overlegorgaan eerder doet denken aan een **beleidsraad**;

Te verwachten effecten

- Bijdragen tot corporate identity
- Gedragen afspraken over beheersaangelegenheden, op ambtelijk niveau
- Overbrugging van actuele verschillen in de organisatiecultuur van departementen en agentschappen

Succesfactoren

- Informeel karakter
- Gemengde samenstelling: leidinggevendenden uit departementen en agentschappen
- Samenwerkings- en resultaatgericht
- Het Ambtelijk Beraad is geen forum voor belangenbehartiging van beleidsdomeinen.

Hoe

Het ambtelijk niveau kan in principe zelf een informeel ambtelijk beraad oprichten. Een duidelijk politiek draagvlak voor een dergelijk ambtelijk initiatief is evenwel onontbeerlijk.

Een organisatiebreed overlegplatform over horizontale aangelegenheden

Wat

Met het oog op het bewaren van de beleidscoherentie over alle beleidsdomeinen heen, zal er voor de implementatie van het horizontale beleid (permanent) beleidsafstemming en betrokkenheid van de verantwoordelijke actoren noodzakelijk zijn.

Daartoe zullen de horizontale ministers een (intern) overlegorgaan instellen, onder hun voorzitterschap, samengesteld uit vertegenwoordigers uit de 13 beleidsdomeinen, die door hun respectieve managementcomités hiertoe daadwerkelijk gemandateerd zijn. Binnen dit overlegorgaan informeren de horizontale ministers hun gesprekspartners over de voorgenomen strategische beleidsmaatregelen (inclusief de voorontwerpen van CAO's) en wisselt men hierover onderling van gedachten. Doel van het interne overleg is het nastreven van een informele consensus over de krachtlijnen van het voorgenomen beleid en het maken van afspraken over de implementatie van horizontaal beleid dat:

- de doelstellingen van de regering ondersteunt, en tegelijkertijd de belangen en de functionaliteit van de andere beleidsdomeinen mee in rekening brengt;
- de haalbaarheid/realiseerbaarheid van voorgenomen beleid toetst aan de terreinkennis van het management;
- gedragen wordt door het management en meerwaarden levert voor de ganse Vlaamse administratie.

Waarom

Een succesrijk horizontaal beleid is gebaseerd op een goede symbiose tussen horizontale visie en organisatiebrede meerwaarden op het terrein. Het verleden heeft bewezen dat de gewenste symbiose niet tot stand komt

- als het overleg uitsluitend gesitueerd wordt binnen te beperkte fora zoals interkabinettenwerkgroepen of OKA (overleg horizontaal kabinet - horizontale administratie);
- als de inbreng van de beleidsdomeinen beperkt blijft tot ambtelijke adviezen van "hun" horizontale geledingen;
- als er geen formeel en permanent forum bestaat voor samenspraak en overleg tussen het politieke en het ambtelijke niveau.

Verwachte effecten

- Voorkomen van (klassieke) wrijvingen tussen maatschappijgerichte (verticale) dienstverlening en organisatiegerichte (horizontale) standaarden en normen;
- Organisatiebrede meerwaarden door onderbouwde en gedragen afspraken;
- Gulden middenweg tussen de corporate identity (de ganse Vlaamse administratie) en de sectorale autonomie van de beleidsdomeinen.

Hoe

Een beslissing (desgevallend besluit) van de Vlaamse regering.

Kostprijs

Een beperkt secretariaat.

De herpositionering van de Vlaamse overheid t.a.v. "andere rechtspersonen"

Wat

In de context van het project Beter Bestuurlijk Beleid heeft de Vlaamse overheid een nieuw structureel kader uitgetekend voor haar toekomstige interne organisatie. Dat kader is gebaseerd op een indeling van haar volledig bevoegdheidspakket in 13 homogene beleidsdomeinen, waarvoor telkens de ondersteuning van het Vlaamse regeringsbeleid zal behartigd worden door een departement en de beleidsuitvoering door verzelfstandigde agentschappen.

De huidige organisatorische indeling (ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen, Diensten met Afzonderlijk Beheer, Vlaamse Openbare Instellingen) wordt hervormd in functie van dat nieuwe concept.

Daarnaast opereert de Vlaamse overheid momenteel ook nog via tal van "andere rechtspersonen". Het betreft verenigingen zonder winstoogmerk, naamloze vennootschappen, coöperatieve vennootschappen, stichtingen, ..., e.d.m., die de Vlaamse overheid zelf heeft opgericht of waar zij bestuurlijk bij betrokken is. Dit houdt in dat zij actief zeggenschap of medezeggenschap uitoefent bij het bestuur en/of bij het beheer van die rechtspersonen¹⁸.

Het project Beter Bestuurlijk Beleid beoogt een kritische reflectie van de positie die de Vlaamse overheid t.a.v. elk van die "andere rechtspersonen" inneemt, gebaseerd op een conceptnota die voorafgaandelijk ter goedkeuring zal voorgelegd worden aan de Vlaamse regering. Dit moet toelaten een substantiële en beredeneerde reductie van het aantal andere rechtspersonen te bewerkstelligen.

Waarom

De herpositionering beoogt:

- een verhoogde transparantie van het Vlaamse overheidsoptreden.
- In de regel kan gesteld worden dat de Vlaamse overheid, met het oog op de uitvoering van haar beleid, de keuze moet maken tussen "zelf doen" en "laten doen".
- "Zelf doen" impliceert dat zij de uitvoering van haar beleid toevertrouwt aan een agentschap.
- "Laten doen" kan geschieden via erkende en/of gesubsidieerde instellingen of lokale besturen, die dan wel (op het vlak van de aanwending van die erkenning en/of subsidie) aan de nodige controles worden onderworpen, maar zonder dat de Vlaamse overheid zelf tussenkomt in de interne werking van die instellingen of van die besturen ;
- het vermijden van "rechter-en-partij"-situaties.

Verwachte effecten

- een transparanter en meer efficiënt Vlaams overheidsoptreden ;
- een bijdrage aan "deugdelijk bestuur" in Vlaanderen.

¹⁸ Een inventarisatie leverde eind 2000 – begin 2001 meer dan 400 dergelijke "andere rechtspersonen" op, daarin begrepen 119 lokale sociale huisvestingsmaatschappijen.

Een oordeelkundige organisatie van het overleg in Vlaanderen.

Wat

Binnen het project Beter Bestuurlijk Beleid werd bijzondere aandacht besteed aan een (her)structurering van het strategische adviesstelsel. Dit concretiseerde zich o.m. in het decreet van 18 juli 2003 tot regeling van strategische adviesraden. Hierbij wordt de bij het maatschappelijk middenveld aanwezige expertise uitdrukkelijk erkend en heeft zij haar inbreng in het beleidsadviseringsproces.

Daarnaast is een goede verstandhouding tussen de overheid en de maatschappelijke geledingen van essentieel belang om maatschappelijk draagvlak te verwerven voor het beleid. Het op regelmatige basis plegen van overleg, in al zijn mogelijke vormen, is noodzakelijk om deze verstandhouding te bereiken. Overleg is op dit ogenblik in Vlaanderen slechts in geringe mate gestructureerd en zichtbaar.

Waarom

Het is duidelijk dat het overheidsbeleid alleen de gestelde maatschappelijke uitdagingen niet kan beantwoorden. Een actieve participatie van de burger en de betrokken maatschappelijke actoren zal de kwaliteit van de beleidsvoering en het draagvlak ten goede komen. Het uitbouwen van overlegorganen is hiervoor dienstig, op voorwaarde dat de deelnemers aan het overleg een representatieve afspiegeling vormen van de betrokken geledingen. Het overleg mag ook niet beperkt worden tot de klassieke sociale partners, maar moet waar nuttig en nodig aangevuld worden met een fijner netwerk voor overleg met allerlei organisaties en met een brede maatschappelijke discussie met de niet-georganiseerde burgers.

Op dit ogenblik zijn er in Vlaanderen slechts enkele structurele formele overlegorganen (VESOC, VBOC, ...), maar wordt vooral informeel en intrinsiek overleg gevoerd. Als antwoord op de verzuchting van de burger naar meer transparantie en openheid in het overheidsoptreden en in de overheidsstructuren, wordt het overleg beter maximaal zichtbaar gemaakt onder de vorm van formele overlegstructuren. Deze kunnen dan gestructureerd worden per homogeen beleidsdomein en/of op het niveau van een beleidsveld.

Te verwachten effecten

- grotere zichtbaarheid van het gevoerde overleg
- democratisering van de beleidsvoering
- verhoogd maatschappelijk draagvlak

Veranderingsmanagement

Wat

De maatschappelijke context en uiteraard ook de Vlaamse overheid zijn voortdurend in verandering. De overheid wordt geconfronteerd met nieuwe verwachtingen van de burger. Haar handhavende en controlerende rol wordt steeds meer vervangen door het regisseren van de maatschappelijke processen.

Dit vraagt andere organisatievormen en flexibiliteit van het personeel. Nieuwe organisatievormen en processen vereisen immers andere competenties. Dit impliceert groei en snoei, wat tot de verantwoordelijkheden van het geresponsabiliseerde management behoort.

Waarom

Nieuwe competentie-eisen realiseren, veronderstelt dat de manager een beeld heeft van de aanwezige en potentiële competenties van het personeel binnen de eigen entiteit. Een ontwikkelaudit kan dit in kaart brengen. Rechtstreeks betrokkenen kunnen, afhankelijk van hun potentieel en keuze, gericht nieuwe competenties ontwikkelen om zich in te schakelen in het nieuwe proces. Anderzijds zal een deel van hen uitkijken naar een ander loopbaanperspectief. Hieruit blijkt dat een procesverandering niet alleen impact heeft op de rechtstreeks betrokken entiteit. Er komt in het kader van de Vlaamse overheid een mobiliteit op gang van en naar de veranderende entiteit. De ruimere organisatiedoelstellingen komen daarbij in beeld.

Personeelsleden begeleiden doorheen de fasen van een verandertraject is een complexe taak waarbij men vaak op weerstand en angst botst. Binnen de entiteit vind je mensen in de verschillende fasen van het veranderingsproces. In een goed veranderingsmanagement is er aandacht voor elk van deze personeelsleden. Alleen door oog te hebben voor de verschillende groepen kan de manager een verandertraject afleggen en tot een gedragen verandering komen.

Te verwachten effect

- gedragen veranderingsproces
- een realistisch perspectief en ontwikkeling voor ieder personeelslid, gekaderd in het veranderingsproces en de ruimere context van de Vlaamse overheid.

Hoe

- P&O-ondersteuning voor het management bij veranderingsprocessen
- Ontwikkelaudit: analyseren van het potentieel
- Ontwikkelaanbod in functie van generieke ontwikkelbehoefte

Kostprijs

- Personeelsbudget voor het realiseren van de verandering én voor het garanderen van de loopbaantrajecten van de overtallige personeelsleden.

"Strategische adviesraad - algemeen regeringsbeleid"

Wat

Een strategische adviesraad, die opgericht wordt overeenkomstig het decreet van 18 juli 2003 tot regeling van strategische adviesraden, en die tot doel heeft:

- de Vlaamse regering te adviseren over maatschappelijke ontwikkelingen, trends en uitdagingen die op lange termijn de samenleving beïnvloeden en die nieuwe strategische doelstellingen vereisen voor toekomstig regeringsbeleid over de beleidsdomeinen heen;
- de Vlaamse regering te adviseren over langetermijndoelen voor het algemeen regeringsbeleid en over mogelijke denkpistes rond kortetermijndoelen die de langetermijndoelen ondersteunen.

Deze strategische adviesraad voor het algemeen regeringsbeleid wordt samengesteld uit "wijzen" uit de culturele, ecologische, economische, financiële, sociale, wetenschappelijke sector en uit de media.

Waarom

- De eerste ervaringen met het Forum 21 en met het Pact van Vilvoorde hebben aangetoond dat een denkgroep van hoog niveau een reële toegevoegde waarde kan realiseren, mits er aan een aantal belangrijke randvoorwaarden voldaan wordt, zoals administratieve ondersteuning van hoog niveau;
- Een juiste positionering van deze strategische adviesraad voor het algemeen regeringsbeleid kan zowel positieve input opleveren m.b.t. opdrachten aan de Studiedienst, als strategisch onderbouwd advies genereren t.a.v. de studieresultaten, prognoses en aanbevelingen van de Studiedienst.

Verwachte effecten

- Maatschappelijke discussie en consensus over uitdagingen en langetermijndoelen voor het algemeen beleid.
- Een brug tussen kortetermijndenken en langetermijndoelen.

Hoe

- Oprichtingsdecreet
- Samenstelling van de adviesraad: overwogen selectie van de voorzitter en de leden
- Oprichting secretariaat

Kostprijs

- Een cruciale randvoorwaarde is een goed uitgebouwd secretariaat van hoog niveau, dat nu nog niet voorzien is in de Diensten van de Minister-president dat eventueel kan gepositioneerd worden in de Studiedienst.

Gestructureerd overleg en permanente afstemming met lokale besturen en provincies

Wat

Het bestuursakkoord van 25 april 2004 tussen de Vlaamse regering, de provincies en de lokale besturen behelst o.m. een consensus voor volgende nog uit te voeren maatregelen over structurering van overleg en afstemming:

1. Een gestructureerd overleg met lokale besturen en provincies in elk beleidsdomein

Op initiatief van de functioneel bevoegde minister wordt het overleg tussen de bestuursniveaus in elk beleidsdomein geïnstitutionaliseerd. Samenwerking en afstemming van beleid moet uitgroeien tot een element van de bestuurscultuur in Vlaanderen.

- De Vlaamse regering, de provincies en de lokale besturen zullen elkaar op geregelde tijdstippen, en minstens een paar keer per jaar, ontmoeten in een politiek overleg. Dit overleg wordt een ontmoetingsforum tussen de bestuursniveaus in Vlaanderen.

2. Elk beleidsdomein zal de lokale besturen en provincies voorafgaand raadplegen en de effecten van regelgeving en beleid grondig onderzoeken

- Bij het ontwerpen van nieuwe regelgeving die op hen betrekking heeft, overlegt de Vlaamse overheid vooraf met de lokale besturen en provincies; zij waarborgt ook voldoende informatie en communicatie om een ordentelijke toepassing te begeleiden.
- Er bestaat al de verplichting om bij nieuwe beleidsmaatregelen telkens vooraf de gevolgen op het vlak van de werkingsuitgaven, investeringen, personeel en organisatie van de lokale besturen en de provincies in te schatten en te vermelden in de nota's aan de Vlaamse regering. De toepassing van deze richtlijn moet verbeteren en verder geconcretiseerd worden in elk beleidsdomein.

3. Een decreet voor de interbestuurlijke samenwerking ontwerpen

Het bestuursakkoord bepaalt dat de Vlaamse regering werk zal maken van een decreet op de interbestuurlijke samenwerking over de verschillende beleidsdomeinen heen, zonder afbreuk te doen aan de principes, zoals voorzien in het decreet op de intergemeentelijke samenwerking en in het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid.

Waarom

Het partnership en de samenwerking tussen de 3 hogervermelde bestuurslagen structureren in overleg- en afstemmingsmechanismen om te komen tot een werkbaar beleid, toepasbare maatregelen en doeltreffende resultaten.

Alle beleidsdomeinen worden geresponsabiliseerd voor de uitbouw en de efficiënte werking van die overleg- en afstemmingsmechanismen met de lokale besturen en provincies.

Verwachte effecten

- Beleid dat uitvoerbaar/werkbaar is voor lokale overheden en provincies.
- Klare lijnen in het beleid, over bestuurslagen heen.
- Betere dienstverlening voor burgers, ondernemingen en voorzieningen.

Hoe

- Organisatiebrede instructie
- Implementatie per beleidsdomein
- Opvolging en gecoördineerde voortgangsrapportering door beleidsdomein Bestuurszaken

Vlaamse regelgeving vereenvoudigen en afstemmen op toepasbaarheid en werkbaarheid in lokale besturen en provincies

Wat

In het bestuursakkoord van 25 april 2003 tussen de Vlaamse regering, de provincies en de lokale besturen werden volgende, nog uit te voeren afspraken gemaakt over herziening om totstandkoming van regelgeving en toezicht:

1. Afstemmen van beleid en regelgeving, van toepassing op de lokale besturen

- Regelgeving en richtlijnen moeten zoveel als mogelijk op elkaar afgestemd zijn. Uniforme regels en procedures moeten doorzichtiger en toegankelijker zijn voor burger en bestuur. Vlaamse regelgeving, van toepassing op de lokale besturen, moet aansluiten op de algemene regels die gelden voor die overheden. De verschillende beleidsdomeinen moeten daarover vooraf de entiteit Binnenlandse Aangelegenheden raadplegen.

2. Vereenvoudigen van de regelgeving en zorgen voor voldoende overgangsmaatregelen

- Regelgeving moet betrekking hebben op de hoofdzaken en de gewenste maatschappelijke effecten, zonder te vervallen in details. Voor ze in werking treedt, moeten de lokale besturen voldoende tijd krijgen om er grondig kennis van te nemen en om de toepassing ervan te organiseren.

3. Een kaderregeling voor beleidsovereenkomsten en subsidies ontwerpen

- De huidige beleidsovereenkomsten vertonen in de verschillende beleidsdomeinen grote verschillen inzake de aard van de afspraken, duur, vorm, evaluatie, subsidiëeringsmodaliteiten... De lokale besturen zijn daardoor geconfronteerd met een veelheid van wisselende en moeilijk beheersbare richtlijnen. Het bestuursakkoord bevat de basiselementen voor een kaderregeling op het vlak van duur, wijze van opmaak, inhoud en doelstellingen van het beleidsplan, opvolging, evaluatie en financiering.
- Ook inzake de subsidiëring van de lokale besturen in de verschillende beleidsdomeinen bestaat eenzelfde diversiteit aan regels en procedures. De Vlaamse overheid, de gemeenten en provincies spraken af te onderzoeken in welke mate de subsidies opgenomen kunnen worden in de algemene financiering via het Gemeentefonds. Voor de specifieke subsidies die beleidsmatig nodig blijken, zal een eenvoudigere kaderregeling worden uitgewerkt.

4. Koppelsubsidies afschaffen en aanvullende subsidies stroomlijnen

- Koppelsubsidies zijn subsidies in verschillende beleidsdomeinen, die gemeenten en provincies automatisch mee moeten dragen op basis van beslissingen van de Vlaamse overheid. Deze regeling wordt afgeschaft, volgens een in de beleidsdomeinen onderling te bespreken tijdsplan.
- Als provincies en gemeenten vrijwillig aanvullende subsidies geven bovenop een Vlaamse regeling, moeten er afspraken komen waardoor de burger, bedrijf of voorziening slechts één enkele aanvraag moet doen en de subsidie via één kanaal toekomt.

5. Het specifiek toezicht in de beleidsdomeinen afstemmen op het algemeen toezicht

Tijdens de voorbije jaren zijn de regels inzake het gewone toezicht op de lokale besturen en de provincies grondig vereenvoudigd en versoepeld. In tegenstelling daarmee blijft het specifieke toezicht, dat uitgeoefend wordt op basis van regelgeving in de verschillende beleidsdomeinen, onoverzichtelijk en complex. Het bestuursakkoord bevat basisafspraken voor een onderlinge afstemming en vereenvoudiging. In onderling overleg zal in de verschillende beleidsdomeinen de opportuniteit van het specifieke toezicht worden onderzocht. Daarnaast komt er een

kaderregeling op het vlak van de organisatiestructuur, de termijnen en de rechtsgevolgen bij de uitoefening van dat toezicht.

Waarom

De lokale overheden en provincies moeten erop kunnen rekenen dat het beleid, de regelgeving en het toezicht dat ontwikkeld wordt door de Vlaamse overheid ook werkbaar en toepasbaar is voor lokale overheden en provincies.

Het doel is een streven naar een maximale gelijklopendheid van beleid en synergieën over bestuurslagen heen.

Verwachte effecten

- Transparant beleid over bestuurslagen heen.
- Concretiseren van het afgesproken partnership tussen de bestuursniveaus.
- Betere dienstverlening voor burgers, ondernemingen en voorzieningen.

Het Gemeentedecreet en Provinciedecreet tot stand brengen

Wat

Het ontwerpen van een Vlaams gemeentedecreet en van een Vlaams provinciedecreet wordt één van de belangrijkste opdrachten van de nieuwe Vlaamse regering en volksvertegenwoordiging.

Tijdens de afgelopen legislatuur is op intensieve wijze gewerkt aan de voorbereiding van beide decreten. De werkzaamheden werden te kort voor het einde van de legislatuur afgerond, zodat ze niet meer dan het Vlaams Parlement ter goedkeuring werden voorgelegd. Deze belangrijke decreten dienen de basis te leggen voor de organisatie van het lokaal en provinciaal bestuur voor de volgende decennia.

Waarom

De bijzondere wet van 13 juli 2001 maakt Vlaanderen bevoegd voor het bestuur van gemeenten en provincies.

De regionalisering van de gemeentewet en de provinciewet was één van de belangrijkste institutionele eisen van Vlaanderen: het is een noodzakelijke voorwaarde om de beleidsafstemming tussen de bestuursniveaus tot stand te kunnen brengen en de gemeenten te laten aansluiten bij de opvattingen en de cultuur van de overheid in Vlaanderen. Die regionalisering is sinds 1 januari 2002 een feit.

Het nieuwe gemeentedecreet en provinciedecreet moeten de visie van de Vlaamse overheid op de bestuurlijke organisatie vertalen. Die visie is gebaseerd op het principe van de subsidiariteit en op de afspraken gemaakt in het Bestuursakkoord van 25 april 2003.

Verwachte effecten

Transparantie:

- duidelijke, herkenbare lijnen in de organisatie en de grote lijnen van het bestuurlijk beleid van de overheidsniveaus in Vlaanderen;
- slagkracht van gemeenten en provincies in hun dienstverlening aan burgers, bedrijven en voorzieningen;
- dynamiek: resultaten op vlak van bestuurlijke vernieuwing en modern overheidsmanagement bij de lokale besturen en provincies.

Hoe

1. Er is gedegen **beleidsvoorbereiding** beschikbaar: een wetenschappelijke "Proeve van Vlaams Gemeentedecreet", ontwerpen van decreten waarover de vorige Vlaamse regering reeds standpunten innam en waarover ook de Raad van State advies verleende, inhoudelijke standpunten van de Verenigingen van Gemeenten en Provincies en van de Hoge Raad voor Binnenlands Bestuur.
2. Relevante **consensus-elementen** uit het Bestuursakkoord van 25 april 2003 zijn voorhanden voor vertaling in de decreten:
 - Het profiel van gemeenten en provincies;
 - De noodzaak aan een afdoende interne controle;
 - Waarborgen voor een politieke controle op de verzelfstandiging van overheidstaken;
 - De zorg voor een maximale convergentie en afstemming tussen de bestuursniveaus.

3. Over grote delen van de ontwerp teksten bestaan een **ruime consensus op niveau van de principes**:
- Er is nood aan een versterking van de beleidsbepalende rol van de gemeente- en provincieraad;
 - De raadsleden moeten degelijke instrumenten krijgen om hun democratische controle op de werking van de uitvoerende colleges en de administratie te kunnen uitvoeren;
 - Het bestuurlijk management is de opdracht van de administratie;
 - Politiek en administratie moeten samenwerken op basis van een afsprakennota tussen het college en de ambtelijke top om zo de beleidsdoelstellingen van het bestuur te verwezenlijken;
 - Planmatig beleid en strategisch management moeten een essentieel onderdeel worden van de organisatie;
 - Er is nood aan voldoende mogelijkheden voor een eigentijds personeels- en financieel management;
 - De besturen moeten meer mogelijkheden krijgen tot interne en externe verzelfstandiging, maar zonder dat de aansturing door - en controle van de verkozen raden in het gedrang komt;
 - De mogelijkheden om de burger bij het beleid te betrekken moeten worden verruimd.
4. Enkele **knelpunten** uit de ontwerpen van gemeente- en provinciedecreet blijven ten gronde bezwaren oproepen bij het werkveld. Tot de belangrijkste behoren:
- De rechtstreekse verkiezing van de burgemeester en de wijze om daartoe over te gaan;
 - De constructieve motie van wantrouwen ten opzichte van de uitvoerende college;
 - De in het voorontwerp van decreet uitgewerkte financiële organisatie.
5. **Timing.** In het vooruitzicht van de gemeenteraadsverkiezingen van 2006, is het aangewezen dat de Vlaamse regering bij het begin van de nieuwe regeerperiode politieke keuzes maakte m.b.t. de knelpunten en m.b.t. de wijze waarop de principes omgezet worden in de decreten.

Een decreet op de bestuurlijke organisatie van OCMW's ontwerpen

Wat

Een deel van de regelgeving en een aantal toelichtende omzendbrieven, van toepassing op de gemeenten en de OCMW's, is sinds enkele jaren reeds op mekaar afgestemd en waar mogelijk ook gemeenschappelijk. Voorbeelden daarvan zijn de openbaarheid van bestuur en de gemeenschappelijke richtlijnen voor het opmaken van begrotingen.

Nu Vlaanderen bevoegd is voor het ontwerpen van een gemeente- en provinciedecreet, moet die lijn volwaardig naar de organieke wetgeving op de OCMW's doorgetrokken worden. Dat versterkt het beeld van het OCMW als "lokale overheid" binnen het binnenlands bestuur.

Aansluitend op de ontwerpen van decreten op de organisatie van de gemeenten en de provincies, moet een daarop afgestemd ontwerp van decreet op de bestuurlijke organisatie van de OCMW's en hun verenigingen tot stand komen. Dat decreet bevat vanzelfsprekend geen bepalingen betreffende het inhoudelijke welzijnsbeleid.

Waarom

Tussen de gemeenten en de OCMW's is er een grote samenhang. Voor de burger vormen de gemeentelijke en OCMW-diensten één geheel. De organisatie, de werking en de financiering van beide lokale besturen lopen samen.

Het ligt daarom voor de hand dat de juridische organisatie van de beide lokale besturen maximaal gelijk lopen.

Verwachte effecten

Transparantie: het is in het belang van de burgers en van de lokale bestuurders dat beide lokale overheden een gelijklopende en doorzichtige interne organisatie, regelgeving en management hebben.

Voortzetting van de samenhangende uitoefening van het toezicht op gemeenten en OCMW's en de zorg voor gelijkaardige behandeling van gelijkaardige beslissingen.

Hoe

Het inhoudelijke welzijnsbeleid is een bevoegdheid van het beleidsdomein Welzijn en Gezondheid.

Het voorgesteld decreet behelst enkel de bestuurlijke organisatie van OCMW's en hun verenigingen: het administratief toezicht daarop is zowel administratief als politiek reeds geruime tijd ingedeeld bij het beleidsveld Binnenlandse Aangelegenheden, dat in BBB gepositioneerd is in het beleidsdomein Bestuurszaken.

Een decreet voorbereiden voor lokale en provinciale verkiezingen in Vlaanderen

Wat

Door de Lambermontakkoorden is de Vlaamse overheid bevoegd voor de regelgeving en de organisatie van de lokale en provinciale verkiezingen.

In de voorbije periode zijn een aantal denkpistes gelanceerd in het politieke debat, zoals de opkomstplicht, de kiesleeftijd, de kiesomschrijvingen voor de provincieraadsverkiezingen, de invoering van het stelsel D'Hondt voor de zetelberekening bij de gemeenteraadsverkiezingen, de onverenigbaarheden en de rechtstreekse verkiezing van de burgemeester.

De Vlaamse administratie wijst erop dat de politieke keuzes rond deze denkpistes een belangrijke invloed hebben op de verkiezingsregels. De piste m.b.t. de rechtstreekse verkiezing van de burgemeester, vergt een nieuw decreet.

Bij ongewijzigde wetgeving blijven de huidige kieswetten van toepassing.

Waarom

Verkiezingen zijn het basisinstrument voor de werking van de democratie. Het is daarom noodzakelijk dat, in aansluiting met de afspraken uit het Bestuursakkoord de decretale basis voor de organisatie van de lokale en de provinciale verkiezingen tijdig vast ligt.

Verwachte effecten

Het reëel en volledig invullen van de nieuwe bevoegdheden uit de Lambermontakkoorden. De logica van de gewenste nieuwe bestuurscultuur ook doortrekken in het kiesstelsel.

Hoe

De eerstvolgende gemeente- en provincieraadsverkiezingen hebben plaats in oktober 2006:

- In het kader van een deugdelijk bestuur dient de regelgeving voor die verkiezingen één jaar vooraf volledig klaar te zijn, d.w.z. in het najaar van 2005.
- Vooraf dienen desgevallend nog een enkele anomalieën uit de kieswetgeving m.b.t. de kiesrechten voor niet-Belgische EU-onderdanen uitgeklaard te worden in het aangekondigde communautair overleg.
- Indien de Vlaamse regering kiest voor een volledige automatisering van de stemverrichtingen in alle Vlaamse gemeenten, moet er vóór einde 2004 een samenwerkingsakkoord met het Federale ministerie van Binnenlandse Zaken afgesloten worden.

Een duurzaam perspectief uitbouwen voor de lokale financiën

Wat

De financiële leefbaarheid van de gemeenten wordt een cruciaal aandachtspunt voor de volgende Vlaamse regering. De gemeenten vragen meer middelen om hun ontsprende financiën recht te trekken. Zij achten de stijging van het Gemeentefonds onvoldoende om een afdoend antwoord te geven op de uitdagingen waar zij voor staan: het dividendverlies ingevolge de liberalisering van de gas- en elektriciteitssector, de fiscale hervorming op het federale niveau, de noodzakelijke uitgaven voor afvalwater, de kosten van de politiehervorming. De gemeenten vragen dat 50% van de bijkomende Lambermontmiddelen vanaf 2005 naar het lokale niveau zou gaan.

Met de hervorming van het gemeentefonds en de oprichting van een specifiek Stedenfonds werd reeds een uitzonderlijke inspanning geleverd ten behoeve van de gemeenten. Los van de algemene groei, zorgt het Gemeentefonds ook voor een sterke herverdeling onder de gemeenten: er gaan relatief veel meer middelen naar de gemeenten met beperkte fiscale mogelijkheden en naar de steden.

Waarom

De financiële leefbaarheid van lokale besturen is er - ondanks de uitzonderlijke inspanning - sterk op achteruit gegaan en wordt onhoudbaar.

Hoe

De uittrekkende Vlaamse regering beloofde reeds om een deel van de bijkomende Lambermontmiddelen te bestemmen voor de gemeenten. Een engagement van de aantredende Vlaamse regering moet samengaan met het definiëren van een aantal randvoorwaarden:

1. Het Bestuursakkoord correct toepassen

In zeer veel beleidsmateries zijn de Vlaamse (of federale) overheid en de gemeenten samen verantwoordelijk voor de dienstverlening aan de burger. Dat vraagt om voorafgaand overleg bij het nemen van maatregelen met beleidsgevolgen voor andere niveaus, een degelijk onderzoek van de effecten, en onderlinge afspraken over de financiering.

Het bestuursakkoord bevat ook het engagement dat de Vlaamse overheid de zogenaamde koppelsubsidies zal opheffen, waardoor gemeenten en provincies via subsidies automatisch moeten tussen komen als Vlaanderen beslissingen neemt.

2. Lokale en provinciale afspraken met de federale overheid

Veruit de belangrijkste oorzaken van de ontsprende lokale financiën liggen bij beleidsmaatregelen van de federale overheid: de fiscale hervorming, de beloofde Eliaheffing, de politiehervorming. Maar de gemeenten spreken ook de Vlaamse overheid aan als die federale maatregelen van toepassing worden. Vlaanderen is immers bevoegd voor hun algemene financiering. Als de Vlaamse overheid echter de tekorten bijpast, bij voorbeeld via een verhoging van het Gemeentefonds, dan financiert Vlaanderen indirect de uitoefening van federale bevoegdheden, waartoe ook de gemeenten bijdragen. Dat komt neer op een financiële transfert.

Het is logisch dat de Vlaamse regering aan de lokale besturen en provincies vraagt om ook met de federale overheid afspraken te maken, naar het model van het Bestuursakkoord. Zij kan dat gesprek faciliteren, maar de gemeenten en provincies zijn daarvoor zelf verantwoordelijk.

3. De afspraken inzake de fondsen nakomen

De decreten van het jaar 2002 op het Gemeentefonds en het Stedenfonds bevatten een hoog groeimechanisme, dat welvaartvastheid garandeert. In 2004 werd de groei van het Gemeentefonds

echter reeds wat ingeperkt. Er wordt gepleit voor een realistisch, maar vast mechanisme, dat uitdrukkelijk opgenomen wordt in het regeerakkoord en waaraan de Vlaamse overheid zich hoe dan ook houdt.

4. Stabiliteit behouden in de verdelingsregeling van het Gemeentefonds

Wat de verdelingsregeling van het Gemeentefonds betreft, is het niet wenselijk om op korte termijn opnieuw grootscheepse wijzigingen aan te brengen. Het decreet van 5 juli 2002, dat overgangsbepalingen uit het vroegere stelsel bevat, moet nog volle toepassing krijgen. Als er nieuwe middelen aan het Gemeentefonds worden toegevoegd, bij voorbeeld uit de bijkomende Lambermontgelden, dan moeten zij, overeenkomstig het Bestuursakkoord, leiden naar een nog sterkere verdeling op basis van de fiscale draagkracht van de gemeenten. Er wordt aanbevolen om in geval van toevoeging van nieuwe middelen ook na te gaan of parameters kunnen worden bepaald, die verband houden met de kwaliteit van het lokaal bestuur. Een essentiële voorwaarde is dat daarvoor objectieve maatstaven worden gehanteerd.

5. Overleggen over de toekomst van het Provinciefonds

Er is verder overleg nodig over de betekenis van het provinciefonds, onder meer in relatie tot de afschaffing van de koppelsubsidies, zodat er wellicht weinig of geen inkomstenverlies is voor de provincies. Een loutere inperking van het Provinciefonds leidt, bij ongewijzigd provinciaal beleid, tot een verhoging van de provinciale belastingen. Maar anderzijds is het niet logisch middelen in te zetten die bekomen worden via de Vlaamse fiscaliteit, louter om te vermijden dat de provincies zelf gelijkwaardige belastingen zouden heffen om hun beleid te financieren.

6. Zorgen voor eigentijdse beleidsinstrumenten voor de lokale besturen en de provincies

Tijdens de komende legislatuur moet een modern en samenhangend instrumentarium tot stand komen voor het beleid en de financiën van gemeenten, OCMW's en provincies. Deze ingrijpende hervormingen werden reeds in het ontwerp van Vlaams gemeentedecreet en provinciedecreet in het vooruitzicht gesteld. Zij worden ondersteund via een project binnen de administratie.

Deze complexe oefening vraagt een grondige voorbereiding met veel aandacht voor de ondersteuning van de mandatarissen, het management en het personeel. Het raamkader voor dit stelsel, dat moet gelden voor alle lokale en provinciale besturen, moet in de organieke wetten worden bepaald. Het project verankert de financiële cyclus in de beleidscyclus. Het financieel beleid moet immers transparante beleidsinformatie aanleveren voor de bestuurders, gemeente- en provincieraden, de Vlaamse overheid en de belanghebbende burgers.

Kostprijs

De kostprijs hangt samen met de omvang van de bijkomende Lambermontmiddelen die de Vlaamse regering vanaf 2005 ter beschikking van de gemeenten zou stellen. Deze inspanningen ten voordele van de lokale besturen gebeuren best in samenhang met de uitvoering van de maatregelen, opgenomen in het bestuursakkoord.

Werken aan een sterk politiek en administratief management in de lokale besturen als hefboom voor een kwaliteitsvol bestuur

Wat

Samenwerking tussen politiek en administratie is noodzakelijk voor een kwaliteitsvol bestuur. Het is daarbij van groot belang dat een arbeidsvoorwaardenbeleid uitgestippeld wordt, dat zowel de politieke beleidsvoering als het administratief management ondersteunt en optimaliseert.

Verwachte effecten

- Kwaliteitsvol bestuur
- Motiverende en billijke arbeidsvoorwaarden
- Kwaliteitsvolle en professioneel opgebouwde dienstverlening

Hoe

1. Een waarderend statuut maken voor de lokale mandataris

Het te ontwerpen gemeente- en provinciedecreet moeten goede voorwaarden bevatten om een kwaliteitsvolle inzet van de mandatarissen te ondersteunen. In uitvoering van de decreten moet een aangepaste rechtspositieregeling tot stand komen die het politiek engagement voor de lokale gemeenschap waardeert. De ontwerpen van gemeentedecreet en provinciedecreet bevatten reeds een kader. De nieuwe regering moet zich daarover nog uitspreken.

2. Het personeelsmanagement aansturen in overleg met werkgevers en werknemers

De administratie moet kwaliteitsvol personeel kunnen aantrekken, behouden en motiveren tot steeds beter werken.

De nog recente overdracht van de organieke bevoegdheid over gemeenten en provincies heeft intussen ook de plaats van de Vlaamse regering in de beleidsvorming gewijzigd. Haar bevoegdheid inzake personeelsaangelegenheden verschuift van toezicht naar vormgeving van het beleid, althans wat de grote lijnen daarvan betreft, door reglementaire bepalingen. Via het sociaal overleg werkt zij aan een permanente verbetering van het personeelsbeleid en het scheppen van de voorwaarden voor meer interne en externe mobiliteit.

Sinds de samenwerkingsovereenkomst van 7 juli 2000 komen de akkoorden over het personeel van de lokale besturen en de provincies tot stand na overleg met de representatieve vakbonden van het personeel en met de Verenigingen van de lokale en provinciale overheden. Zij hebben volop het recht om eigen voorstellen naar voren te brengen in de onderhandelingen.

Die betrokkenheid is niet vrijblijvend: zij biedt grotere garanties voor de financiële haalbaarheid van de gemaakte afspraken, maar de lokale besturen en provincies moeten ook hun volle verantwoordelijkheid nemen voor de correcte toepassing van de bereikte akkoorden.

3. Competentiemanagement en billijke salariering

Het niveau van bezoldiging van ambtenaren van de lokale besturen moet in functie staan van de bijdrage van het personeel tot de realisatie van de beleidsdoelstellingen, het niveau van verantwoordelijkheid, de functiezwaarte, competenties en prestaties. Dit houdt ook in dat er geen grote verschillen mogen ontstaan tussen de gemeenten onderling op het vlak van de salariering van vergelijkbare gewogen functies.

Hetzelfde principe geldt evenzeer voor gelijkwaardige functies binnen de hele Vlaamse overheid.

4. De mogelijkheden voor mobiliteit verbeteren

Er is ook nood aan een regeling die een betere mobiliteit van de ambtenaren tussen de besturen onderling en tussen de verschillende Vlaamse overheidsniveaus mogelijk maakt. Het kan zowel voor de Vlaamse overheid als voor de lokale besturen erg verrijkend zijn als ambtenaren van de verschillende bestuursniveaus hun ervaring en capaciteiten kunnen inzetten waar dat het meest aangewezen is. Dat onderstelt dat de rechtspositieregeling en de arbeidsvoorwaarden van de verschillende personeelsgroepen derwijze op mekaar aansluiten dat de mobiliteit niet wordt tegengegaan.

5. Onderzoek naar een uniforme rechtspositieregeling voor al het personeel

In uitvoering van het gemeente- en provinciedecreet moet de Vlaamse regering de minimale voorwaarden vaststellen van de rechtspositieregeling van het personeel.

De jongste maanden is er sterk voor gepleit voor de eventuele invoering van een uniforme rechtspositieregeling voor statutaire en contractuele personeelsleden bij de lokale besturen en de provincies.

De noodzaak van een consistente regeling voor al het personeel wordt onderschreven. Maar dit is een complexe en gevoelige aangelegenheid, die grondig overleg en samenspraak vraagt met werkgevers én werknemers. Een gemeenschappelijke benadering van deze problematiek voor het geheel van de Vlaamse overheid is aangewezen. Een rechtspositieregeling, uitsluitend op het niveau van de lokale besturen en de provincies, mag de mogelijkheden van de mobiliteit binnen de Vlaamse overheid niet tegengaan.

6. Werken aan een nieuw profiel voor de lokale en provinciale topambtenaren

De keuzes die gemaakt werden in het ontwerp van gemeente- en provinciedecreet (dat nu als beleidsvoorbereidende insteek voorligt) impliceren grondige veranderingen voor de invulling van het topkader van de gemeenten en provincies. De functies van het topmanagement werden herdefinieerd op basis van principes van deugdelijk bestuur.

Deze wijzigingen onderstellen een nieuw profiel en competenties voor het topkader. De selectie moet daaraan worden aangepast. Het topmanagement moet bezoldigd worden op een inzake competenties en verantwoordelijkheden vergelijkbaar niveau bij het management in de Vlaamse overheidsorganisaties.

7. De professionaliteit van mandatarissen en ambtenaren ondersteunen

Een kwaliteitsvol bestuur vereist deskundigheid, zowel van de mandatarissen als van de ambtenaren. De mandatarissen zijn in eerste instantie verantwoordelijk voor een kwaliteitsvol beleidsvoering. Hoe groter hun professionaliteit, hoe groter de garanties voor kwaliteit van het lokaal beleid.

Daarom is de vorming van zowel de lokale mandatarissen als van de lokale topambtenaren van essentieel belang en wordt ze actief ondersteund.

Deze inspanningen moeten onverkort verder worden gezet, zoveel mogelijk in samenspraak met de betrokkenen zelf. Er wordt gepleit voor een sterker aanbod aan vormingsinitiatieven, waar mandatarissen en ambtenaren gemeenschappelijk aan deelnemen, om de wederzijdse verstandhouding en samenwerking te bevorderen.

Kostprijs

Deze ideeën kunnen gerealiseerd worden binnen de huidige budgettaire ruimte.

Uitbouwen van een specifiek beleid, gericht op de bestuurskracht van de kleinere gemeenten

Wat

De kleinere, minder bestuurskrachtige gemeenten kregen de vorige legislatuur veel meer middelen uit het Gemeentefonds dan vroeger het geval was. Hun aandeel groeide veel sterker dan de gemiddelde groei van het Gemeentefonds.

Nu deze financiële basisregeling doorgevoerd is, dient meer aandacht te gaan naar de specifieke situaties van sommige groepen gemeenten, telkens vanuit het oogpunt van de zorg voor voldoende bestuurskracht.

Instrumenten daartoe zijn:

- stimuleren van gerichte samenwerkingsinitiatieven, vooral in kleinere gemeenten
- meer samenwerking tussen de stad en haar omgeving
- ondersteunen van samenwerking en integratie van het beleid tussen gemeente en OCMW
- onderzoeken van de kansen en beperkingen van een samenvoeging van sommige gemeenten

Hoe

Meer bestuurskracht door samenwerking tussen gemeenten en samenwerking tussen gemeente en OCMW

Vele gemeenten, waaronder zeker de kleinere, landelijke gemeenten, zouden aan bestuurskracht kunnen winnen door de organisatie van efficiënte samenwerkingsverbanden.

Zij kunnen ook middelen besparen als zij bepaalde dienstverlening in goede verstandhouding en met aangepaste structuren samen uitbouwen. Het decreet op de Intergemeentelijke Samenwerking biedt daartoe een kader.

Ook de samenwerking en de integratie van bestuurlijke elementen tussen gemeente en OCMW kan tot meer efficiëntie leiden. De regelgeving op de bestuurlijke organisatie van gemeenten en OCMW's moet daartoe de mogelijkheden bevatten, zonder dat de eigen rechtspersoonlijkheid van de OCMW's, de politieke werking van de Raad, de voorzitter of het vast bureau en hun beslissingsbevoegdheid inzake het sociaal beleid in vraag moeten worden gesteld.

Vooraf in kleinere gemeenten kunnen bij voorbeeld het personeelsbeleid, de financiële diensten en de logistiek gemeenschappelijk worden georganiseerd. In die besturen kan ook het management worden geïntegreerd via een gemeenschappelijke secretaris en ontvanger. Dat is niet alleen financieel voordelig, maar leidt ook tot beleidsintegratie.

Er wordt voorgesteld om deze administratief-ondersteunende integratie juridisch mogelijk te maken voor de lokale besturen die dat zelf wensen. Een aantal lokale besturen zijn vragende partij voor deze beleidsintegratie.

In de aanvangsfase kan de Vlaamse overheid deze stap ook begeleiden, om lering te trekken inzake de meerwaarde en de knelpunten. Hiermee wordt ook ten dele een beleidsaanbeveling van de Hoge Raad voor Binnenlands Bestuur geconcretiseerd.

De schaalgrootte van de gemeenten, mogelijkheden en beperkingen van fusies onderzoeken

De fusies van gemeenten zijn weldra 30 jaar oud. Een grondige evaluatie heeft nooit plaats gehad. Voorgesteld wordt een wetenschappelijke evaluatie te laten verrichten over de fusies en hun effect op de lokale bestuurskracht en om verder studiewerk te verrichten over de schaalgrootte van gemeenten.

Aandacht voor de bestuurskracht van de faciliteitengemeenten

De aandacht wordt gevestigd op de specifieke situatie van de gemeenten met een bijzonder taalstatuut, niet alleen in de Vlaamse Rand, maar ook langsheen de taalgrens.

Omwille van de aan de inwoners toegekende faciliteiten werden zij niet betrokken in de fusieoperatie van 1977. Het gaat in een aantal gevallen om zeer kleine gemeenten, waar de taalproblemen gering of zelfs onbestaande zijn, maar die juist omwille van hun schaalgrootte onvoldoende draagkracht hebben om een moderne dienstverlening te blijven aanbieden. Erg kleine gemeenten hebben niet voldoende middelen voor noodzakelijke investeringen in infrastructuur, dienstverlening, opbouw van gekwalificeerde personeelscapaciteit. Zij dreigen op een aantal vlakken de trein van de bestuurlijke vernieuwing te missen. De bevolking van deze gemeenten moet, ook in de complexer wordende samenleving, over een gelijkwaardige dienstverlening kunnen beschikken.

Een oplossing kan enkel via communautair overleg worden gevonden: de opheffing van de faciliteiten, gekoppeld aan een uitdoofscenario voor de huidige inwoners is daarbij een van de mogelijkheden.

De Vlaamse gemeenten met een bijzondere taalregeling zijn:

Bever (1952 inw), Drogenbos (4769 inw), Herstappe (87 inw), Kraainem (12.923 inw), Linkebeek (4797 inw), Mesen (971 inw), Ronse (23.870 inw), Sint-Genesius-Rode (17.886 inw), Spiere-Helkijn (1969 inw), Wemmel (14.308 inw), Voeren (4297 inw), Wezembeek-Opem (13.510 inw).

De specifieke bestuurstoestand in de Vlaamse Rand

De Vlaamse regering moet, ook in de volgende legislatuur, onverkort het correct gebruik van de wetten op het taalgebruik in bestuurszaken in de Vlaamse randgemeenten blijven opvolgen (zie ook punt 4.3). De faciliteiten gelden voor de Franstalige inwoners van de Vlaamse rand, maar de lokale bestuurders moeten de inbedding van hun gemeente in Vlaanderen ten volle respecteren. Vermits het uitsluitend gebruik van het Nederlands tijdens de zittingen van de gemeenteraden en aanverwante vergaderingen verplicht is, moet de Vlaamse regering scrupuleus blijven toezien op de correcte toepassing ervan.

5.4 Bijzondere bestuurlijke aangelegenheden

Ideeënfile nr. 5.4.1

Uitbouw van een gespecialiseerd onderzoeks-, documentatie- en studiecentrum tot ondersteuning van het Brussels en hoofdstedelijk beleid van de Vlaamse regering alsook voor maatschappelijke organisaties.

Wat

Het wetenschappelijk onderzoek over het politieke, maatschappelijke, economische, culturele en communautaire leven te Brussel wordt momenteel verricht en via publicaties en colloquia kenbaar gemaakt door diverse onderzoekscentra van de VUB (Centrum voor de Interdisciplinaire Studie van Brussel, BRUT; Centrum voor Linguïstiek, CLIN), de KU Brussel (Onderzoekseenheid Brussel-Hoofdstad; Onderzoekscentrum voor Meertaligheid, het Institute of Political Sociology & Methodology (IPSOM)) en andere instellingen. Het wetenschappelijk, multidisciplinair onderzoek over Brussel kan aanzienlijk worden versterkt en geoptimaliseerd door de oprichting van een interuniversitair steunpunt voor beleidsrelevant onderzoek m.i.v. de uitbouw van een gespecialiseerd onderzoeks-, documentatie- en studiecentrum, in de mate dat deze formule wordt aangehouden na de eindevaluatie van de bestaande steunpunten. Dat zou niet alleen het hoofdstedelijk en Brusselse beleid van de Vlaamse regering en van de Vlaamse Gemeenschapscommissie op een meer optimale wijze kunnen ondersteunen maar tevens het wetenschappelijk onderzoeksrendement ten bate van de Vlamingen in Brussel kunnen verhogen.

De publieksgerichte dienstverlening van het steunpunt zal ook worden beoogd via het opzetten van een samenwerkingsverband met de WetenschapsWinkel Brussel, die wetenschappelijke ondersteuning levert aan non-profitorganisaties in de Brusselse regio in de vorm van onderzoek of advies of bij het vertalen van maatschappelijke problemen naar onderzoeksvragen. Studenten voeren het onderzoek uit. Ervaren onderzoekers begeleiden de studenten.

Waarom

Bestendiging van het wetenschappelijk onderzoek

Momenteel ondersteunt de Vlaamse overheid het wetenschappelijk onderzoek over Brussel op ad hoc basis. Veel van de door genoemde centra uitgevoerde onderzoeksprojecten verdienen periodiek opvolgingsonderzoek. Nu dienen deze centra, telkens wanneer zulk opvolgingsonderzoek wordt gevraagd, nieuwe onderzoeksprojecten in te dienen bij diverse belanghebbende overheden en instellingen (Vlaamse regering, VGC, FWO-Vlaanderen, Research in Brussels, etc.). Bij ontstentenis van een interuniversitair steunpunt voor beleidsrelevant onderzoek en een vaste financiële basis-enveloppe kan aan meer ervaren en gespecialiseerde onderzoekers slechts een in de tijd beperkt perspectief worden geboden, is er een grote discontinuïteit in hun aanstelling en gaat veel kostbare onderzoekstijd en –ervaring verloren. Vraagt de overheid opvolgingsonderzoek dan dient in de meeste gevallen een andere vorser te worden gerekruteerd dan diegene die het initiële onderzoek heeft uitgevoerd. Elke publicatie en elk colloquium vereisen telkens een tijdrovende zoektocht naar de nodige middelen.

- Versterking van de publieke ontsluiting en de maatschappelijke resonantie van het onderzoek over Brussel

Een gespecialiseerd onderzoeks-, documentatie- en studiecentrum over Brussel zou in het kader van zijn publieksgerichte functie ook veel meer werk kunnen maken van het ontsluiten van de onderzoeksresultaten via het opzetten van acties ten bate van het publiek, het verenigingsleven en het onderwijs. In dit licht kan worden overwogen of een dergelijke steunpunt niet best zou worden gelokaliseerd in het centrum van de hoofdstad.

- Het concept van de wetenschapswinkel versterkt de link tussen de universiteiten en het stedelijk weefsel. Ze brengt enerzijds wetenschappelijke kennis en ervaring binnen handbereik van maatschappelijke organisaties, anderzijds kunnen studenten een maatschappelijke invulling aan hun studie geven.

Te verwachten effect

- De oprichting van een interuniversitair steunpunt- *Vlaams Observatorium voor Brussel* - zou niet alleen de globale onderzoekscapaciteit en –performantie van de bestaande onderzoekscentra versterken maar ook het rendement van de investeringen van de diverse overheden verhogen. Via het beheerssysteem van decretale steunpunt (interuniversitaire raad van bestuur met waarnemers van Vlaamse overheid en VGC; 5-jaarlijkse beheersovereenkomst; onderzoeksprogrammatie via meerjarenplan en stuurgroep; vaste basisenveloppe; etc.) kan meer continuïteit in en een meer rationele planning van het Vlaams wetenschappelijk onderzoek over Brussel worden bekomen.
- Het interuniversitair bestuur van een steunpunt biedt niet alleen het voordeel van een meer rationeel gestuurde werking en onderzoeksprogrammatie, maar zou via gestructureerd overleg met waarnemers van de Vlaamse overheid en de VGC, ook borg staan voor een grotere publieksgerichte performantie.
- Wetenschappelijk onderzoek voor non-profitorganisaties versterkt de link met de stad en de erin aanwezige organisaties en netwerken.

Kostprijs

- Samenvoeging van middelen die thans door de Vlaamse overheid en de VGC worden aangewend voor de onderscheiden onderzoeksopdrachten en beperkte financiering door non-profit-organisaties.

Ideeënfile nr. 5.4.2

Het organiseren van een kerntakendebat tussen de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse Gemeenschapscommissie om het regulier gemeenschapsbeleid en het hoofdstedelijk beleid te optimaliseren.

Wat

De Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse Gemeenschapscommissie delen in Brussel dezelfde gemeenschapsbevoegdheden. Bij de uitoefening van deze gedeelde bevoegdheden vertrekken de Vlaamse Gemeenschap en de VGC van een onderscheiden invalshoek. De Vlaamse Gemeenschap benadert Brussel als haar hoofdstad en internationaal bruggenhoofd terwijl de Vlaamse Gemeenschapscommissie een (groot) stedelijke invalshoek heeft.

Vanuit het subsidiariteitsprincipe en behoorlijk bestuur is het aangewezen om de respectieve rollen van beide overheden in onderling overleg uit te klaren. Hiervoor kunnen de bestaande vormen van overleg op ambtelijk en politiek niveau worden geïntensifieerd door het organiseren van een kerntakendebat. Hierbij moet worden onderzocht:

- welke taken binnen een gemeenschapsbeleid in Brussel van publiek belang zijn en daarom door de overheid moeten worden opgenomen. Deze opdracht behelst een kritische reflectie op de taakinvulling van de overheid als geheel;
- welk bestuursniveau bevoegd is voor deze kerntaken.

Verskillende thematische werkgroepen op het vlak van onderwijs, welzijn en cultuur, ... zullen het eigenlijke debat moeten voeren op basis van de voorbereidende documenten, opgemaakt door beide bestuursniveaus en rekening houdende met de algemene beleidskaders van beide overheden.

De subentiteit "Hoofdstedelijke Aangelegenheden" van de Vlaamse Gemeenschap neemt hier een bijzondere plaats in.

Met het eigen Brusselprogramma ontwikkelt de Vlaamse Gemeenschap in Brussel initiatieven die in de besluitvorming van de Vlaamse Gemeenschapscommissie enerzijds, of in die van de reguliere beleidsdomeinen van de Vlaamse Gemeenschap anderzijds, moeilijker of niet tot stand komen.

Het kerntakendebat met betrekking tot hoofdstedelijke aangelegenheden zal alvast de volgende items omvatten:

- een gemeenschappelijk communicatie- en mediabeleid (inclusief toerisme);
- een gemeenschappelijk investeringsbeleid;
- een gemeenschappelijk taalbeleid.

Naast het voeren van een kerntakendebat dienaangaande zal ook het daaraan gekoppeld thesauriebeleid en het financieel en administratief toezicht moeten worden verrijkt en aangepast.

Ten slotte zullen op basis van de decentralisatiegedachte en het lokaal beleid ook de Brusselse gemeenten een meer coherente en éénduidige plaats moeten krijgen.

Waarom

Het voeren van een kerntakendebat heeft als opzet het Brusselbeleid zo optimaal mogelijk te organiseren door de bevoegdheden en taken tussen de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse Gemeenschapscommissie duidelijk te verdelen. Ook het gemeentelijk bestuursniveau moet in deze discussie zijn plaats krijgen.

Het kerntakendebat moet duidelijke keuzes en soepele procedures generen voor het Hoofdstedelijk beleid van de Vlaamse Gemeenschap enerzijds en moet een versterking betekenen van de plaats van Brussel in het reguliere beleid van de Vlaamse Gemeenschap anderzijds.

Te verwachten effect

- Een nieuwe en beter afgelijnde taakverhouding tussen beide overheden moet leiden tot een Brusselbeleid dat zich op een meer coherente en éénduidige manier positioneert ten aanzien van elk bevoegd beleidsniveau.

Kostprijs

- De resultaten van het kerntakendebat en de visie op complementariteit en samenwerking zullen aanleiding geven tot een overdracht van dossiers en/of bevoegdheden en gepaard gaan met een aanpassing van de huidige dotaties en decretale middelen.

Ideeënfile nr. 5.4.3

De aanpassing en de verbetering van de naleving van de taalwetten in Brussel via de oprichting van een interministeriële conferentie

Wat

Een aanpassing van de onderwijstaalwetgeving- en bestuurstaalwetgeving en het uitwerken van maatregelen om de bestuurstaalwetgeving in het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest beter te laten naleven via een grondig en globaal overleg tussen de federale, de Vlaamse en de Franse Gemeenschapsregering en de Brusselse Hoofdstedelijke regering in een op te richten interministeriële conferentie.

Waarom

Aanpassing van de onderwijstaalwetgeving

De onderwijstaalwetgeving voorziet in een strikt taalregime voor scholieren en studenten van het hoger niet-universitair onderwijs in het arrondissement Brussel-Hoofdstad. De wetgeving en de verouderde administratieve richtlijnen beknotten de keuze van gezinshoofden die buiten Brussel verblijven om hun kinderen (of zichzelf) in te schrijven in een Brusselse onderwijsinstelling naar keuze. Deze beperking bestaat niet voor gezinshoofden die in het arrondissement zelf verblijven. Een aanpassing van de onderwijstaalwetgeving dringt zich eveneens op ten gevolge van nieuwe initiatieven zoals meertalig onderwijs, taalbad en enz. die het mogelijk moeten maken om leerlingen vanaf vroege leeftijd in contact te brengen met de andere landstaal (-talen), of die ruimte creëren voor het aantrekken van anderstalige leerkrachten die in hun moedertaal kunnen doceren. Zie in dat verband ook de Resolutie van 26 maart 2004 van de Brusselse Hoofdstedelijke Raad (Br.H. Raad, 2003-2004, nr. A-107/4), waaruit blijkt dat deze verzuchting ook leeft bij de Brusselse beleidsmakers. De regeling van het taalgebruik in het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad is een federale aangelegenheid, die dus moet worden behandeld in het federale parlement. Tegelijkertijd moeten de gemeenschappen worden betrokken, aangezien de problematiek nauw verband houdt met de aangelegenheid onderwijs.

Op het Overlegcomité van 3 december 2003 werden een aantal knelpunten rond de taalregeling in het onderwijs besproken. Het Overlegcomité besliste dat de Vlaamse regering en de Franse Gemeenschapsregering verder zouden overleggen en gezamenlijk een verzoek richten aan de federale regering indien bepaalde aspecten van het probleem de gemeenschapsbevoegdheden overstijgen. De volgende gemeenschapsregeringen zullen deze dialoog dan ook zo snel mogelijk moeten hernemen.

Aanpassen van de bestuurstaalwetten en verbeteren van de naleving ervan

De problematiek van de naleving van de taalwetgeving in bestuurszaken in het Brusselse is een oud zeer. Via omzendbrieven (inzake de taalhofelijkheidsakkoorden), de oprichting van paracommunale verenigingen, de oprichting van een IRIS-ziekenhuiskoepel die niet aan de taalwet onderworpen zou zijn enz. wordt de bestaande wetgeving niet toegepast of uitgehold. Bovendien blijken sommige taalregelingen niet aangepast aan de specifieke noden van sommige diensten (zoals de Brusselse brandweer). Ook blijkt het toezicht vaak onvoldoende.

Ten slotte zou de bestuurstaalwetgeving moeten worden aangepast aan de rechtspraak van de Vaste Commissie voor Taaltoezicht inzake het gebruik van vreemde talen t.a.v. anderstaligen. Zoals vermeld, is de regeling van het taalgebruik in het tweetalige gebied echter een federale aangelegenheid. De organisatie en uitoefening van het (bestuurlijk) toezicht, behoort, al naar gelang van de onder toezicht staande overheid, tot een ander niveau (federaal, gewestelijk).

Aangezien de problematiek zowel juridisch als politiek gevoelig ligt en verschillende autonome beleidsniveaus aangaat, biedt de oprichting van een specifiek bevoegde interministeriële conferentie de grootste slaagkansen.

Te verwachten effect

- Een aantal minder werkbare toepassingen van de huidige taalregeling worden aangepast aan de hedendaagse werkelijkheid die grondig verschilt van de historische context ten tijde van de totstandkoming van de taalwetten.

Ideeënfile nr. 5.4.4

Het afsluiten van een cultureel akkoord tussen de verschillende, bevoegde overheden om te komen tot een gezamenlijk en bicommunautair cultuurbeleid dat rekening houdt met het meertalig en internationaal karakter van Brussel

Wat

Het afsluiten van een samenwerkingsovereenkomst tussen de diverse overheden om een gezamenlijk en bicommunautair cultuurbeleid tot stand te brengen in Brussel, rekening houdend met zijn internationaal, multicultureel en meertalig karakter.

In het cultureel akkoord zou een bestuurlijke culturele coördinatiecél kunnen worden voorzien waarin de verschillende bevoegde overheden een plaats vinden, zowel op ministerieel, ambtelijk als sectoraal niveau.

Deze coördinatiecél zou een spilfunctie moeten vervullen: Op het snijpunt van beleid en praktijk zou zij de afstemming tussen de verschillende beleidsniveaus moeten bewaken en advies kunnen verstrekken over het gevoerde beleid.

Het afsluiten van deze samenwerkingsovereenkomst moet binnen een interministeriële conferentie worden onderhandeld. Een ministeriële conferentie is het meest aangepaste instrument voor een soepel overleg tussen de bevoegde regeringen met eerbiediging van ieders autonomie.

Waarom

Het afsluiten van een samenwerkingsakkoord tussen de verschillende, bevoegde overheden maakt een globale aanpak van het cultuurbeleid mogelijk. Dit zal het imago van Brussel en dus ook van de Vlaamse cultuurinstellingen in Brussel ten goede komen. Instellingen als KVS, Kaaitheter en Beursschouwburg en organisaties als Rosas, Argos enz.. zijn momenteel toonaangevende spelers in het hedendaagse cultuurleven in Brussel en staan open voor het internationaal karakter ervan. Zij zullen dan ook beter gedijen binnen een gezamenlijk cultuurbeleid.

Het cultureel beleid van de Vlaamse en Franse Gemeenschap in Brussel geldt enkel ten aanzien van instellingen en organisaties die wegens hun activiteiten geacht worden uitsluitend te behoren tot respectievelijk de Vlaamse of Franse Gemeenschap.

De Vlaamse en Franse Gemeenschap alsook de VGC en COCOF hebben geen bevoegdheid om ten aanzien van de tweetalige culturele instellingen regelgevend op te treden of een beleid te voeren.

De federale culturele instellingen en de biculturele instellingen die niet van de staat afhangen vallen nog steeds onder de bevoegdheid van de federale overheid. Het zijn nochtans de federale culturele instellingen die Brussel cultureel op de wereldkaart kunnen plaatsen en in het kader van samenwerkingsverbanden ook Vlaamse cultuurinstellingen een grotere uitstraling kunnen bezorgen.

Ook bicommunautaire initiatieven ondervinden moeilijkheden om hun werking in te passen in een opgedeeld beleid. Daarnaast verstrekt ook het Brusselse hoofdstedelijk gewest, in het kader van haar internationaal imago, beduidend belangrijke subsidies aan verschillende culturele evenementen. Niettegenstaande zij dus niet over culturele bevoegdheden beschikt, ondersteunt zij in de praktijk toch initiatieven en ontwikkelt zij een handelswijze die op het cultuurbeleid en op de cultuurpraktijk een invloed hebben.

Het afsluiten van een cultureel akkoord kan, naast het optimaliseren van (groot)stedelijke bi- of co-munautaire initiatieven vooral de hoofdstedelijke en internationale uitstraling van Brussel ten goede komen.

Te verwachten effecten

- Een cultureel akkoord kan een betere afstemming tussen de Brusselse cultuurinstellingen onderling tot stand brengen, maar tevens de wisselwerking tussen de gemeenschappen optimaliseren.
- Er kan hierdoor een bi- of co communautair beleid worden uitgetekend dat enerzijds op lokaal vlak ruimte biedt aan tweetalige, stedelijke initiatieven en anderzijds op hoofdstedelijk vlak de mogelijkheid biedt om de federale cultuurinstellingen in te bedden in de culturele specificiteit van Brussel als hoofdstad.

Kostprijs

- Naast de input van de reeds beschikbare middelen binnen de twee gemeenschappen en de federale overheid moet ook de subsidiepot voor internationale uitstraling van het BHG in rekening worden gebracht.

Vzw De Rand

Wat

Het decreet houdende omvorming van vzw "de Rand" tot een privaatrechterlijke EVA moet worden uitgevoerd. Dit betekent dat een beheersovereenkomst tussen de Vlaamse regering en de vzw "de Rand" moet worden afgesloten

De Vlaamse regering moet een oplossing zoeken voor de problemen met de infrastructuren die aan "de Rand" ter beschikking worden gesteld om te exploiteren als gemeenschapscentrum:

- de Boesdaalhoeve moet integraal ter beschikking komen van de vzw.
- het gemeenschapscentrum de Muze in Drogenbos moet worden afgewerkt
- er moeten voldoende middelen uit het Fonds voor de Culturele Infrastructuur kunnen worden aangesproken voor eigenaarsonderhoud.

De Vlaamse regering zal samen met vzw "de Rand" incentives uitwerken om in het gemeentelijk onthaalbeleid naar anderstaligen meer zorg te besteden aan het uitstralen van een positief imago van de Vlaamse Gemeenschap

Met het oog op de coördinatie van het culturele luik van het bruegelproject dient de VZW de Rand te beschikken over de nodige middelen die geenszins mogen afnemen ten opzichte van de vorige jaren

Waarom

Vzw "de Rand" moet verder op het sociaal-culturele vlak optimaal zijn missie kunnen realiseren, met name het ondersteunen en bevorderen van het Nederlandstalig karakter van de Vlaamse rand rond Brussel en de integratie van anderstaligen in het gemeenschapsleven.

Te verwachten effecten

Een verhoogde uitstraling van de Vlaamse Gemeenschap in de zes faciliteitengemeenten en daarbuiten.

6 Bijlagen

Bijlage 1: Beter bestuurlijk beleid: verdere stappen naar implementatie

De implementatie van het project Beter Bestuurlijk Beleid vergt zowel op het vlak van de verdere conceptuele invulling als van de effectieve realisatie nog een aantal stappen, die hierna schematisch worden weergegeven.

- De verdere uitwerking en de formalisering (waar nodig) van de nieuwe organisatie-elementen

Op generiek vlak dient in de eerste plaats het juridisch-organisatorisch kader te worden afgewerkt via het z.g. "organisatiebesluit":

- de indeling van de bevoegdheden volgens 13 homogene beleidsdomeinen (met inbegrip van het vaststellen van de beleidsvelden);
- de oprichting van de beleidsraden;
- de oprichting van de Vlaamse ministeries (met inbegrip van de departementen);
- de indeling van de agentschappen per beleidsdomein.

Binnen elk beleidsdomein dient, waar nodig, het basis-regelgevend kader (oprichting van agentschappen en van strategische adviesraden) nog te worden afgewerkt. Tevens dienen de nodige uitvoeringsbesluiten en uitvoeringsregelingen te worden getroffen; dit behelst onder meer de volgende aspecten van de interne organisatie in elk beleidsdomein:

- het op punt stellen van de taakstellingen van de subentiteiten (structurele onderdelen van de departementen en van de agentschappen);
- de managementcomités;
- de management-ondersteunende diensten (MOD's);
- de werking van de strategische adviesraden (m.i.v. hun ondersteuning) en de herstructurering van het niet strategisch adviesstelsel;
- de instrumenten en mechanismen gericht op de beleidsdomeinoverschrijdende afstemming;

De uitwerking en de concretisering van de processen gericht op de ondersteuning van de verschillende fasen van de beleids- en beheerscyclus, de contractcyclus en de financiële cyclus

Hierbij dient de aandacht vooral uit te gaan naar:

- de opmaak en de afsluiting van de beheersovereenkomsten met de agentschappen (voor de privaatrechtelijk vormgegeven EVA's: samenwerkingsovereenkomsten): strategische en operationele doelstellingen, toekenning van middelen, informatie en planning, rapportering, sanctionering;
- de afsluiting van managementcontracten met de leidinggevendenden van de departementen en van de agentschappen;
- het op punt stellen van de delegaties, met inbegrip van subdelegaties;
- de uitwerking en uitvaardiging van organieke regelingen (uitvoeringsbesluiten), alsook processen en procedures, met het oog op de toepassing van het comptabiliteitsdecreet. In afwachting daarvan moet tevens de voorziene overgangsregeling concreet ingevuld en toegepast worden;
- de instelling van de nodige interne en externe controleprocedures;

De transitie naar de nieuwe organisatie op het vlak van personeel en van HRM

- nieuwe rechtspositieregeling voor het personeel ("raamstatuut") m.i.v. nieuw verlonings- en loopbaanbeleid, functieweging en -waardering, invoering van mandaatsysteem voor het topmanagement, managementcode, specifieke regels voor "wetenschappelijk personeel", ...;
- selectie- en aanstellingsprocedure topkader (m.i.v. herplaatsingsprocedure van de huidige leidinggevendenden): management- en projectleiderfuncties van N-niveau en functies van het niveau Algemeen Directeur;

- selectie- en aanstellingsprocedure middenkader;
- toewijzing/migratie van het personeel van de entiteiten van de huidige naar de nieuwe organisatiestructuur;
- reorganisatie van de syndicale overlegstructuren en van de IDPB-functie (Interne Dienst voor Preventie en Bescherming);

De transitie naar de nieuwe organisatie op het vlak van facility (huisvesting van de diensten, logistiek, ICT)

- functionele en logisch gegroepeerde huisvesting van de (op termijn af te slanken) kabinetten van de Vlaamse ministers, de departementen en de agentschappen, i.f.v. de nieuwe organisatiestructuur;
- waar nodig, uitwerken van organisatiebreed te volgen regels, normen, standaarden of gedragslijnen;
- toewijzing/migratie van de logistieke en ICT-middelen van de entiteiten van de huidige naar de nieuwe organisatiestructuur;

De transitie naar de nieuwe organisatie m.b.t. bepaalde juridische aspecten

- regeling van de rechtsopvolging;
- eigendomsoverdrachten van onroerende en/of roerende goederen;
- aanpassing van de bestaande regelgeving in functie van de nieuwe organisatie en van de nieuwe processen en procedures;

Concrete initiatieven m.h.o. op de opbouw/versterking van een open samenwerkingscultuur en van een corporate-identity over de 13 beleidsdomeinen heen;

Communicatie:

- aanpassing van de (generieke en specifieke) interne en externe communicatiekanalen (bv. administratieve gids, intranet, extranet, internet, Vlaamse Infolijn, ...);
- interne en externe communicatie ad hoc bij de start van de nieuwe organisatie.

Kritische succesfactoren voor de transitie:

- een coherente en gecoördineerde aanpak, gestoeld op een logische en consequente toepassing van de basisprincipes inzake BBB door alle betrokken actoren;
- een sterke sturing vanuit het politieke niveau (Vlaamse regering) met adequate ondersteuning door de Vlaamse administratie (bijzondere commissarissen, transitiecoördinatoren, bevoegde administratieve geledingen).

Kritische succesfactoren voor een geslaagde implementatie van de nieuwe organisatie en werking overeenkomstig de principes van BBB:

- een intensieve en performante samenwerking tussen het politieke en het ambtelijke niveau, o.a. via het instrument van de beleidsraad;
- een goede verstandhouding en een daadwerkelijke constructieve samenwerking tussen de verschillende organisatie-entiteiten van het beleidsdomein, inzonderheid tussen departement en agentschappen, met respect voor ieders rol en verantwoordelijkheid en gericht op de realisatie van de gemeenschappelijke doelstellingen via een kwaliteitsvolle beleidsondersteuning en -uitvoering;
- een goed ontwikkelde beleidsafstemming over de grenzen van structuren heen, d.w.z.:
 - entiteit-overschrijdend (binnen elk homogeen beleidsdomein);
 - beleidsdomein-overschrijdend (op bestuursniveau Vlaamse overheid);
 - bestuursniveau-overschrijdend (zowel met het Europese en het federale bestuursniveau als met de provinciale en lokale overheden).