

SLAGKRACHTIGE OVERHEID



Vlaamse
overheid

Slagkrachtige Overheid

1. We werken niet alleen.



1. 'Communicatief' beleid

2. Tijdige en transparante advies- en consultatieprocessen



2. We zorgen voor integratie en transitie.

1. Entiteit- en domeinoverschrijdende samenwerking en ambtelijke coördinatie

2. Implementeren van innoverende toepassingen inzake intra- en interbestuurlijk gegevensverkeer

3. Duurzaamheid in onze beleidsdoelstellingen en in onze interne werking



PLANNING EN COÖRDINATIE

PLANNINGSBORD



3. We zijn toegankelijk en transparant.

1. Reduceren van bestuurlijke drukte

2. Lage administratieve last voor al onze doelgroepen



4. We innoveren permanent, gericht op efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit.

1. Meerjarenprogramma gebaseerd op kritische metingen van onze beleidsmaatregelen

2. We vernieuwen onze instrumenten



5. We werken intens samen met andere overheden.

We richten ons sterker op de wereld en oriënteren ons op het EU-beleid



Inhoudstafel

01 /	THEMASPECIFIEKE OMGEVINGSANALYSE	342
02 /	STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN EN BELEIDSVOORSTELLEN	346
2.1	Algemene ambitie, visie	346
2.2	Strategische doelstellingen en beleidsvoorstellen	348
SD1.		
We zeggen waar we als overheid voor staan en ontwikkelen ons beleid en onze werking in dialoog en interactie met de doelgroepen en belanghebbenden. We bouwen verder aan een meer intensieve wisselwerking tussen de overheid en de maatschappij en tussen overheden onderling. ('We werken niet alleen.')		348
Beleidsvoorstel 1.1: We zeggen waar we als Vlaamse overheid voor staan en voeren een 'communicatief' beleid.		348
Beleidsvoorstel 1.2: We versterken binnen de Vlaamse overheid een praktijk van tijdige en transparante advies- en consultatieprocessen.		349
SD2.		
We versterken de intra- en interbestuurlijke samenwerking door entiteits- en domeinoverschrijdende project- en samenwerkingsverbanden en door doorgedreven innovatie inzake onderlinge gegevensuitwisseling, om maatschappelijke uitdagingen meer geïntegreerd aan te pakken en de omslag naar een duurzame samenleving te ondersteunen. ('We zorgen voor integratie en transitie.')		351
Beleidsvoorstel 2.1: We ondersteunen overheidsbrede regeringsprioriteiten met een verdieping van de entiteits- en domeinoverschrijdende samenwerking en een globale, resultaatgerichte, ambtelijke coördinatie.		351
Beleidsvoorstel 2.2: We implementeren innoverende toepassingen inzake intra- en interbestuurlijk gegevensverkeer in samenwerking met het federale en lokale bestuursniveau.		353
Beleidsvoorstel 2.3: We integreren duurzaamheid in onze beleidsdoelstellingen en in onze interne werking.		354
SD3.		
We verhogen onze bestuurskracht door de bestuurlijke drukte verder terug te dringen en de administratieve procedures met onze doelgroepen verder te vereenvoudigen. ('We zijn toegankelijk en transparant.')		354
Beleidsvoorstel 3.1: We reduceren de bestuurlijke drukte op alle bestuursniveaus in Vlaanderen.		354
Beleidsvoorstel 3.2: We zorgen in onze administratieve procedures voor een lage, administratieve last voor al onze doelgroepen die gebaseerd is op kwaliteitsvolle niet-bureaucratische regelgeving.		357

SD4.

We zetten ons personeel en onze werkingsinstrumenten performant en innovatief in, om de kosten van het overheidsapparaat maatschappelijk aanvaardbaar te houden. ('We innoveren permanent, gericht op efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit.') 357

Beleidsvoorstel 4.1: We voeren opnieuw een meerjarenprogramma uit dat gebaseerd is op een kritische efficiëntie-, effectiviteits- en kwaliteitsmeting van onze beleidsmaatregelen. 357

Beleidsvoorstel 4.2: We vernieuwen onze instrumenten op het vlak van strategisch (beleids)management en personeelsmanagement. 359

SD5.

We dragen in onze beleidsvoering een multiactor- en multilevelgovernanceaanpak verder uit binnen de beleidscascade 'Europees-federaal-regionaal-(boven)lokaa', gericht op een entiteits- en bestuursniveauoverschrijdende samenwerking tussen alle institutionele actoren. ('We werken intens samen met andere overheden.') 361

Beleidsvoorstel 5.1: We richten ons sterker op de wereld en oriënteren ons op het EU-beleid en internationale beleidskaders, en dragen actief bij tot de vorming daarvan. 361

Beleidsvoorstel 5.2: We versterken onze bovenlokale aanpak ten aanzien van (groot)stedelijke problematieken. 362

Beleidsvoorstel 5.3: We ondersteunen vanuit diverse beleidsdomeinen de samenwerking tussen actoren die betrokken zijn bij het plattelandsontwikkelingsbeleid. 363

Beleidsvoorstel 5.4: We ondersteunen het beleid ten aanzien van Brussel, en de Vlaamse Rand met respectievelijk de Vlaamse Gemeenschapscommissie en vzw De Rand als prioritaire partner. 363

03 / RAMING VAN DE BUDGETTAIRE IMPACT VAN DE BELEIDSVOORSTELLEN 366

01 / THEMASPECIFIEKE OMGEVINGSANALYSE

In de algemene omgevingsanalyse wordt inzake politiek-institutionele ontwikkelingen gewezen op drie belangrijke trends:

- de verschuiving in mondiale machtsverhoudingen en de tendens naar een sterker Europees bestuur;
- noch de legitimiteit van de overheid, noch de burgerbetrokkenheid is verworven;
- meer bestuurskracht door professionalisering en staats hervorming.

Binnen die vooruitzichten zien we een aantal specifieke vaststellingen. Die vaststellingen zijn onderbouwd door cijfermateriaal, verzameld door de Studiedienst Vlaamse Regering in zijn 'Barometer Slagkrachtige Overheid', door studies van het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen, alsook door analyses op internationaal en Europees niveau. Op internationaal (OESO ...) en Europees niveau is het thema van een efficiënte en effectieve overheid door de jaren een steeds belangrijker item geworden.

Vaststelling 1: *Het vertrouwen van de Vlamingen in politieke en ambtelijke instellingen vertoont een schommelend verloop. Er is toenemende aandacht voor nieuwe vormen van consultatie en participatie, die beter aansluiten bij de verwachtingen van de burgers.*

In 2012 had ruim een kwart van de bevolking veel tot zeer veel vertrouwen in de Vlaamse Regering en het Vlaams Parlement. Dat vertrouwen ging tussen 2008 en 2010 achteruit en steeg weer in 2011. In 2012 kon die positieve trend niet worden aangehouden.

De gemiddelde schaalscore (van 0-10) voor het vertrouwen dat men heeft in de Vlaamse administratie, bedraagt 6,40 bij de lokale besturen, 6,08 bij de burgers en 5,96 bij de bedrijven/organisaties. Die scores voor het vertrouwen liggen hoger dan de scores voor de tevredenheid bij zowel de lokale besturen (gemiddelde tevredenheid van 6,22) als bij de bedrijven/organisaties (5,84). Bij de burgers liggen de scores voor tevredenheid en vertrouwen dicht bijeen (6,09 voor tevredenheid tegenover 6,08 voor het vertrouwen). Zowel de lokale besturen, de burgers als de bedrijven zijn maar matig tevreden over hun betrokkenheid bij de beleidsvoorbereiding van de Vlaamse overheid.

Bij verschillende beleidsinitiatieven (bijvoorbeeld versnelling van investeringsprojecten, wetgevingsbeleid, duurzame ontwikkeling, interne staats hervorming, beleidsplan ruimte) is er een toenemende aandacht voor nieuwe vormen van maatschappelijke consultatie en participatie. Het gebruik van conceptnota's, groen- en witboeken is steeds meer ingeburgerd en formeel verankerd in de Vlaamse beleidscultuur.

Binnen het geformaliseerde adviesverleningsproces blijkt dat het aantal adviezen dat door de strategische adviesraden (SAR's) is verstrekt sinds 2009, met 81% is gestegen. Opvallend daarbij is dat die stijging zich vooral voordoet in de gevallen waar het advies van de SAR's wordt gevraagd, terwijl de toename van de adviezen op eigen initiatief van de SAR's eerder beperkt is. Verder blijkt ook dat slechts een beperkt aantal adviezen van de SAR's van strategische aard is.

De deelname aan de meer geïnstitutionaliseerde vormen van politieke participatie lijken erop achteruit te gaan. In Europees en Vlaams onderzoek wordt bevestigd dat die vormen vervangen – of minstens aangevuld – worden door niet-geïnstitutionaliseerde vormen van participatie die beter aansluiten bij de eisen en verlangens van de hedendaagse burger.

Vaststelling 2: *Burgers, lokale besturen en ondernemingen vinden de onderlinge afstemming binnen en tussen de bestuursniveaus een centraal knelpunt. Hierbij kondigt zich een verdere digitalisering van de dienstverlening aan.*

De afstemming tussen de verschillende administraties en de snelheid van de dienstverlening wordt door burgers, lokale besturen en bedrijven/organisaties als een belangrijk knelpunt ervaren, inzonderheid bij de bedrijven. Afstemming binnen de Vlaamse administratie wordt ook als heel doorslaggevend beschouwd voor de algemene appreciatie van de dienstverlening.

Er is nog veel werk op het vlak van de verhoudingen tussen de lokale besturen en de Vlaamse administratie. De helft van de lokale besturen is van oordeel dat de verhouding tussen de lokale besturen en de Vlaamse administratie niet gebaseerd is op gelijkwaardigheid, dat ze niet tijdig geconsulteerd worden en dat er onvoldoende rekening wordt gehouden met de verscheidenheid aan lokale besturen.

In haar jaarlijkse groeianalyse formuleert de Europese Commissie de modernisering van het overheidsapparaat als een van de vijf prioriteiten. De Europese Commissie stelt vast dat de hervormingen in de overheidsdiensten om de invoering van informatie- en communicatietechnologieën te bevorderen, langzamer vorderen dan in andere dienstensectoren.

In 2012 kwam meer dan de helft (52%) van de Vlamingen tussen 16 en 74 jaar in het voorbije jaar online in contact met de overheid. Daarmee is voor het eerst de doelstelling van het scorebord van de Digitale Agenda van de Europese Commissie bereikt (tegen 2015 maakt 50% van de burgers gebruik van e-government). Vlaanderen scoort heel wat beter dan het gemiddelde voor de EU27 (43%). Bijna negen op de tien Vlaamse bedrijven met meer dan tien werknemers (88%) gebruikten in 2012 het internet in relatie met de overheid (alle niveaus). Dat is een grote sprong vooruit tegenover 2009 (80%). Het Vlaamse Gewest schommelt rond het EU27-gemiddelde. In dertien EU27-landen is dat percentage minstens 90%.

Vaststelling 3: *Het bestuurlijke landschap in Vlaanderen verandert door de interne staatshervorming, de planlastvermindering voor lokale besturen en de bevoegdheidsoverdrachten in het kader van de zesde staatshervorming. Op het vlak van administratieve vereenvoudiging, zijn al belangrijke inspanningen geleverd, maar verdere initiatieven zijn noodzakelijk.*

Naast de Vlaamse overheid zijn vijf provincies en 308 gemeenten rechtstreeks verkozen bestuursniveaus, en daarnaast ook 308 OCMW's, een groot aantal interlokale en interbestuurlijke samenwerkingsverbanden en andere samenwerkingsvormen. Uit onderzoek blijkt dat hun aantal de jongste jaren sterk is toegenomen, zowel ten gevolge van Vlaamse regelgeving als op initiatief van de lokale besturen.

Te veel overheidsniveaus en instellingen interveniëren in de bestuurlijke processen. Dat leidt tot trage, niet-transparante besluitvorming en tot administratieve overlast. Tegelijkertijd zetten de budgettaire en economische omstandigheden de financiën van de overheid onder een bijzonder zware druk.

In het kader van de nieuwe bevoegdheden, die met de zesde staatshervorming worden overgedragen, wordt vastgesteld dat er in bijna de helft van de beleidsaangelegenheden sprake is van de overheveling van een regelgevende bevoegdheid. Er wordt ook een substantiële toename van het aantal controle- en inspectietaken vastgesteld. Dat creëert een belangrijke uitdaging om de nieuwe materies in te passen in de Vlaamse regelgeving en tegelijkertijd de administratieve lasten voor onze doelgroepen te verminderen en laag te houden.

De berekening van de administratieve kosten geeft aan dat de Vlaamse overheid positieve inspanningen levert om administratieve lasten van nieuwe en wijzigende regelgeving in te perken. Sinds 2009 is er een positieve vaststelling van administratieve lastenverlaging. Ook de kwaliteit van de regelgeving is sinds 2005 gestegen, zoals blijkt uit controle van de opgemaakte RIA's.

Tegelijkertijd vraagt de Vlaamse administratie, onder meer in de bevraging rond het Charter over politiek-ambtelijke samenwerking, om de eigen interne plan- en rapportagelast drastisch te verminderen.

Vaststelling 4: Het personeelsbestand van de Vlaamse administratie is op vele vlakken in beweging. De totale personeelscapaciteit is gedaald, het opleidingsniveau is gestegen, het aantal contractuele personeelsleden daalt, het personeelsbestand ontgroent, vergrijst, vervrouwelijkt en wordt meer divers.

Met betrekking tot de totale personeelscapaciteit van de Vlaamse overheid is de beoogde vermindering van 6% tegen juni 2014 ten opzichte van 2009 al in juni 2013 bereikt. In het kader van het meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid is bovendien opgenomen dat de managementondersteunende functies tegen het voorjaar van 2014 maximaal 10% van de totale personeelscapaciteit moeten uitmaken. Tussen 2007 en 2012 is er al een daling van 14,5% naar 11,5% bereikt.

Er worden systematisch steeds meer personeelsleden van niveau A en B (masters en bachelors) tewerkgesteld, terwijl het aandeel personeelsleden van niveau D (zonder diploma) verder daalt. Er zal blijvend behoefte zijn aan medewerkers op alle niveaus om als Vlaamse overheid voluit ten dienste te staan van burgers en bedrijven.

We stellen een groeiende statutarisering vast: het aandeel contractuele personeelsleden daalt stelselmatig, vooral de laatste twee jaar, naar 27% (eind 2012). Ondanks die daling vormen de contractuele medewerkers nog altijd een aanzienlijke groep binnen het personeelsbestand.

De substantiële vergrijzing van het personeelsbestand bij de Vlaamse overheid resulteert de komende jaren in een grote uitstroom. Tegelijk is er een steeds kleinere instroom door een intern klimaat van besparingen en de ontgroening op de arbeidsmarkt, zodat de strijd om talent, ook intern, zich ook bij de overheid steeds harder zal doen voelen.

Met een score van 22% op de indicator 'prestatiegericht begroten' is de Vlaamse overheid nog ver verwijderd van de streefwaarde van 100%. Vlaanderen doet het daarmee weliswaar beter dan België, maar aanmerkelijk minder goed dan de buurlanden.

Vaststelling 5: *In Vlaanderen zijn er nauwelijks nog beleidsvraagstukken die niet beïnvloed worden door EU-regelgeving of internationale beleidskaders. Een slagkrachtige overheid is per definitie sterk internationaal georiënteerd en geconnecteerd.*

Als antwoord op de economische en eurocrisis heeft de EU nieuwe stappen gezet in de verdere integratie van het economische beleid. De uitvoering van de nieuwe verdragen en EU-regelgeving over een versterkt Europees economisch bestuur zal de druk van de Europese besluitvorming op het Vlaamse regeringsbeleid nog versterken, en zijn beleidsruimte verder beïnvloeden. De doelstelling van *Pact 2020* om Europese regelgeving tijdiger om te zetten is nog niet gehaald. Sinds 2010 gaat het aantal laattijdige omzettingen in Vlaanderen weer in stijgende lijn. De EU staat voor cruciale beslissingen over de richting die ze uit wil. De publieke steun voor Europese solidariteit en verdere integratie is verzwakt, mede als gevolg van de economische crisis.

In die context krijgt het buitenlands beleid van landen en regio's een meer economische inslag, en wordt sterker gemikt op aantoonbare economische baten. In het buurlandenbeleid stijgt het belang van grensoverschrijdende samenwerking ter versterking van de concurrentiepositie van regionale 'kennispolen' in een geglobaliseerde economie. De aandacht verschuift snel naar de opkomende economieën, die volgens voorspellingen in 2025 zullen instaan voor meer dan de helft van de wereldwijde economische groei.

Kenmerkend is ook de verdere instrumentalisering van de ontwikkelingssamenwerking voor het internationaal economisch beleid, en de toenemende rol van de private sector in de internationale armoedebestrijding. De internationale gemeenschap werkt aan de VN-agenda post-2015, waarbij gestreefd wordt naar een evenwichtige integratie van de ontwikkelingsagenda (Millennium development goals), leefmilieuagenda (waaronder klimaat en biodiversiteit)- en duurzameontwikkelingsagenda ('The Future We Want', Rio+20) door het ontwikkelen van overkoepelende duurzameontwikkelingsdoelstellingen (sustainable development goals). Het onderscheid tussen Noord en Zuid vervaagt verder. De ongelijkheid blijft wereldwijd echter toenemen en wordt een van de belangrijkste uitdagingen van deze tijd.

De Vlaamse ontwikkelingssamenwerking heeft haar bijdrage de voorbije vijf jaar sterker geconcentreerd, zowel geografisch als sectoraal. In 2012 werd 82% van de Zuid-kredieten besteed in de regio Zuidelijk Afrika, waarmee de Vlaamse Regering sinds 1994 prioritair samenwerkt.

De doelstelling uit *Pact 2020* om de Vlaamse ontwikkelingshulp tegen 2020 te verdubbelen ten opzichte van 2008 zit niet op koers.

02 / STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN EN BELEIDSVOORSTELLEN

2.1 ALGEMENE AMBITIE, VISIE: WELKE OVERHEID WILLEN WE ZIJN ?

De Vlaamse overheid voert het regeringsbeleid uit zodat de positie van Vlaanderen als topregio verankerd wordt. De Vlaamse overheid staat ten dienste van de maatschappij, werkt doelgroepgericht en stapt mee in de grootste uitdaging van de 21ste eeuw: een culturele omslag naar een duurzame samenleving.

We willen een overheid zijn die efficiënt en effectief werkt en zich onderscheidt als een *participatieve, integrerende, zuinige, transparante en innovatieve* organisatie. We zien onze dienstverlening als een essentieel instrument om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken.

We laten ons hierbij inspireren door vier beleidsbrede waarden: we willen een *open en wendbare* organisatie zijn, die *daadkrachtig* anticipeert op evoluties en behoeften in de samenleving. Samen met en gericht op alle belanghebbenden werken we aan een duurzame dienstverlening in *vertrouwen* en vanuit het algemeen belang. We zetten in op digitalisering en minder regelgeving.

Participatief en integrerend

We werken samen met de betrokken actoren binnen en buiten de overheid.

Samenwerking binnen de Vlaamse overheid, met de lokale besturen en met de federale overheid, is de spil van een succesvolle uitvoering van het regeringsbeleid. De Vlaamse overheid en de lokale besturen zijn gelijkwaardige partners.

Door een geïntegreerde, entiteits- en domeinoverschrijdende werking ervaren burgers, organisaties en ondernemingen een coherente advies- en dienstverlening. Met een meer projectmatige aanpak maken we werk van een integraal beleid.

We werken geïntegreerd samen om de noodzakelijke transitie rond de grote maatschappelijke uitdagingen te realiseren. We stimuleren en faciliteren bedrijven, organisaties en lokale besturen om samen initiatief te nemen en veranderingstrajecten uit te voeren voor meer sociale gelijkheid, milieubewuste economische vernieuwingen en innovatieve en technologische ontwikkeling.

Zorgzaam en zuinig

We gaan zuinig om met de budgettaire middelen en de interne en externe planlasten. Administratieve vereenvoudiging, digitalisering, data-uitwisseling tussen overheden, kwalitatieve regelgeving en de rationalisering van onze eigen werking zijn daarbij sleutelwoorden. We zijn overtuigd dat we met beperkte middelen een hoogstaande dienstverlening kunnen aanbieden.

In onze beleidsvoering gaan we zorgzaam om met de specifieke kenmerken van maatschappelijk kwetsbare groepen, zodat zij een gelijkwaardige toegang krijgen tot onze dienstverlening.

Transparant

Als transparante overheid communiceren we duidelijk over beleid en werking. We kennen de behoeften van de verschillende doelgroepen en hanteren in deze dienstbaarheid de eenloketfunctie per doelgroep als leidraad. We richten onze dienstverlening in vanuit de behoeften, noden en verwachtingen van de burgers, bedrijven en organisaties.

We zijn goed georganiseerd en vermijden bestuurlijke drukte op alle bestuursniveaus. We bouwen aan een goede samenwerking tussen de verschillende bestuursniveaus vanuit respect voor ieders bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Innovatief

We ontwikkelen ons ook als een innovatieve overheid, zowel in onze eigen arbeidsorganisatie als in onze dienstverleningsprocessen, met een mensgericht HR-beleid en de focus op een integere, open, sociale en samenwerkingsgerichte organisatiecultuur.

Om deze innovatie te voeden, evalueren we permanent of onze dienstverleningsprocessen afdoende efficiënt, effectief en kwaliteitsvol verlopen. We maken gebruik van de nieuwe technologische ontwikkelingen om administratieve lasten zo laag mogelijk te houden.

Gelet op de vaststellingen uit de omgevingsanalyse achten we het noodzakelijk, teneinde deze visie en deze ambitie te realiseren, om in de komende regeerperiode de klemtoon te leggen op de volgende engagementen:

1. Efficiëntie-, effectiviteits- en kwaliteitswinst realiseren in onze prestaties
2. Onze bestuurskracht verhogen
3. Investeren in de digitalisering van onze dienstverleningsprocessen.

Deze engagementen hebben we opgenomen binnen de dertien onderstaande beleidsvoorstellen, verspreid over vijf strategische doelstellingen.

2.2 STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN EN BELEIDSVOORSTELLEN

SD1. We zeggen waar we als overheid voor staan en ontwikkelen ons beleid en onze werking in dialoog en interactie met de doelgroepen en belanghebbenden. We bouwen verder aan een meer intensieve wisselwerking tussen de overheid en de maatschappij en tussen overheden onderling. ('We werken niet alleen.')

Beleidsvoorstel 1.1:

We zeggen waar we als Vlaamse overheid voor staan en voeren een 'communicatief' beleid.

Bestuur en beleid moeten aansluiten bij de verlangens, verwachtingen en waarden die leven in de samenleving. De samenleving vraagt naar een meer 'converserende' overheid: een overheid die luistert, oplossingen aanbiedt, uitlegt waarom en ook zegt waar ze zelf voor staat, wat ze zelf kan doen en wat niet. Een overheid die zich bezighoudt met belangrijke problemen waarvoor ze echte oplossingen uitwerkt. Die duidelijke en laagdrempelige informatie geeft. Een sterk 'communicatief' beleid luistert, maakt de beleidskeuzes en -inzet transparant, en meet en monitort regelmatig perceptie en betrokkenheid.

We profileren de Vlaamse overheid als een organisatie met een duidelijke identiteit.

We zetten verder in op een heldere profilering en positionering van de Vlaamse overheid, gebaseerd op een breed gedragen merkarchitectuur. Dat betekent dat er aandacht nodig is voor een duidelijke identiteit, in de vorm van een 'gezamenlijk verhaal', gedragen door alle medewerkers (als ambassadeurs voor hun organisatie) en gezamenlijke kernwaarden. Aan de kernwaarden moet daadwerkelijk lading worden gegeven: ze moeten merkbaar en voelbaar zijn in het interne en externe beleid. Doelgroepen moeten weten waarvoor ze terecht kunnen bij welke dienst van de Vlaamse overheid en ze moeten een antwoord krijgen op de vraag: Wie is de Vlaamse overheid en welke rol wil en kan ze spelen in de maatschappij? Dat uitgangspunt vormt de basis voor een gedegen, 'accountable' communicatiebeleid.

We communiceren en gaan in dialoog met onze belanghebbenden, in alle fasen van het beleidsvoeringsproces.

Een doeltreffende beleids(uit)voering vraagt in toenemende mate overleg én samenwerking tussen private en publieke actoren, alsook tussen publieke actoren onderling. Steeds meer wordt de keuze gemaakt om publieke taken en grote maatschappelijke uitdagingen te laten uitvoeren in partnerschappen tussen overheid, middenveldorganisaties en private organisaties. Tegelijkertijd is er de toenemende maatschappelijke vraag om verantwoording af te leggen over het gebruik van overheidsmiddelen. Uit onderzoek blijkt dat in de meeste gevallen communicatie pas in een laat stadium betrokken wordt bij de beleidsvoering. Dat resulteert vaak in beleid dat moeilijk te communiceren is of niet goed (genoeg) is afgestemd op de doelgroep. Idealiter is communicatie een geïntegreerd deel van beleidsprojecten. Beleid en communicatie zijn niet te scheiden van elkaar en moeten als één vraagstuk bekeken worden. Daarbij zijn proces (hoe communiceren we) en inhoud (waarover communiceren we) met elkaar verbonden.

We ontsluiten alle overheidsinformatie via een gepaste kanalenmix die toegankelijk is voor alle doelgroepen.

Burgers zijn mondiger geworden en verwachten openheid van de overheid via een kanalenmix die aangepast is aan de doelgroep. Om het intransparante effect van versnippering van kanalen (op het vlak van onder andere websites, socialemediaprofielen, mobiele apps) te vermijden, is het aangewezen om een overkoepelende digitale communicatiestrategie te ontwikkelen. Overheidsinformatie moet bereikbaar

en toegankelijk zijn voor alle doelgroepen. Daarom moet de communicatie laagdrempelig gehouden worden en effectief zijn voor iedereen. We hebben er oog voor dat voor bepaalde doelgroepen aangepaste materialen, media en kanalen nodig zijn, of we werken met intermediaire organisaties samen voor de specifieke communicatiebehoeften van kwetsbare groepen.

Beleidsvoorstel 1.2:

We versterken binnen de Vlaamse overheid een praktijk van tijdige en transparante advies- en consultatieprocessen.

In de huidige participatiepraktijk stellen we een aantal knelpunten vast:

- Er is een toenemende onvrede bij belanghebbenden over de geldende inspraakmogelijkheden of juridische procedures.
- Geijkte instrumenten, zoals het openbaar onderzoek en de klassieke inspraakmomenten in de besluitvormingsprocedures, blijken geen garantie te zijn voor een efficiënte, effectieve en tijdige beleidsrealisatie.
- De doelgroepen en het middenveld zijn vragende partij om in een zo vroeg mogelijk stadium actief betrokken te worden bij het beleidsproces, zodat ze voldoende ruimte hebben om een eigen inbreng te geven.
- In een toenemende participatiepraktijk moet erover gewaakt worden dat voor dezelfde doelgroepen gerichte consultaties beter op elkaar afgestemd worden.

Om onze dienstverlening beter te laten aansluiten bij de behoeften van onze doelgroepen, organiseren we een maatgerichte participatiepraktijk.

De participatiepraktijk moeten we ruimer invullen dan via de formele advies- en inspraakprocedures, waarbij we méér maatwerk moeten invoeren. Participatie kan ingezet worden op verschillende *tijdstippen* in de loop van het beleidsvoerings- en besluitvormingsproces. Ze kan ook verschillende *doelstellingen* nastreven, volgens verschillende treden in de participatieladder: informeren, consulteren, adviseren, coproduceren/cocreëren, tot cobeheren. Ook de *vorm* kan sterk verschillen: van informele sociale netwerken, focusgroepen, gebruikerspanels, tevredenheidsonderzoeken ... tot formele adviesorganen en cobeheer in bestuursorganen.

Bij de start van elk advies- en consultatieproces is het belangrijk om de wederzijdse verwachtingen, rollen en verantwoordelijkheden duidelijk af te bakenen. In de consultatiecode vinden we daarvoor kwaliteitscriteria en richtlijnen terug.

De afbakening kan gebeuren in maatgerichte afsprakenkaders, aangepast aan elk participatieproces en met aandacht voor een evenwichtige inbreng van alle actoren. De procesnota, verankerd in het ontwerpdecreet betreffende complexe investeringsprojecten, is een voorbeeld van zo'n afsprakenkader. Een procesnota speelt in op de behoefte aan duidelijkheid voor alle betrokken partijen over het tijdstip, de rol en doelstelling van de verschillende participatiemogelijkheden in de verschillende fases van een beleidstraject. Binnen de participatiepraktijk is het belangrijk evenwichten na te streven, ook tussen de inspanningen versus de baten en de beoogde resultaten. De afsprakenkaders zijn ook belangrijk zodat participatie evenwichtig verdeeld is over de maatschappelijke actoren. We moeten daarbij ook aandacht besteden aan de vaststelling dat er groepen in de maatschappij zijn die moeilijk of zelfs niet bereikt worden. Het vergt extra inspanningen om ervoor te zorgen dat rekening wordt gehouden met de behoeften van die maatschappelijk kwetsbare groepen.

Om de participatiepraktijk te ondersteunen, is het wenselijk dat binnen de Vlaamse administratie verder wordt geïnvesteerd in de beleids capaciteit en in competenties om de participatiepraktijk te doen slagen. Dat vereist een *actieve kennisdeling* rond diverse methodieken die daarbij kunnen worden ingezet, gaande van consultatiemethodieken, gebruikersonderzoeken tot cocreatieve trajecten en een samenwerkingscultuur die groepsresultaten op de eerste plaats zet.

We vullen de participatiepraktijk aan met een beleidskader voor 'overleg'.

Bij de totstandkoming van het SAR-decreet is geen invulling gegeven aan een (decretaal) kader om vorm te geven aan het overleg tussen overheid en maatschappelijke actoren. Adviesverlening vindt plaats binnen een onafhankelijk orgaan en richt zich op het verwerven van draagvlak via een deskundige en onderbouwde opvatting over een beleidsaangelegenheid. Overleg daarentegen verloopt in een orgaan waar overheid én maatschappelijke actoren samenzitten om te komen tot een wederzijdse aftasting en gedachtewisseling over het beleid met het oog op het nastreven van een consensus erover. We stellen voor om ook een beleidskader voor 'overleg' uit te werken waardoor onduidelijkheid en verwarring over de plaats en rol van sommige maatschappelijke actoren in de strategische adviesraden weggewerkt kunnen worden en hun samenstelling en werking vereenvoudigd kunnen worden. Dat beleidskader voor 'overleg' moet ruimte laten voor een maatgerichte invulling per beleidsaangelegenheid, zodat het verschillende vormen kan aannemen, gaande van structurele overlegfora tot een overlegmodel medebeheer binnen een EVA-structuur.

We zien efficiëntie- en effectiviteitswinsten in een hervorming van het strategische advieslandschap

Strategische adviesraden hebben in het SAR-decreet een formele rol gekregen in het participatielandschap. Ze functioneren op basis van deskundigheid en kunnen individuele belangen overstijgen om te komen tot een draagvlak voor gezamenlijke standpunten over het Vlaamse beleid. Binnen het strategische advieslandschap is het werken aan effectiviteits- en efficiëntiewinsten een gedeelde verantwoordelijkheid van de overheid en van de belanghebbenden die in de strategische adviesraden zitten.

Met betrekking tot de regeringsbeslissing om het aantal strategische adviesraden te reduceren, stellen we voor om de hervorming van dat adviesstelsel te baseren op een beleidskader, dat breder kijkt dan alleen een reductie in aantal of een samenvoeging van de ondersteunende secretariaten. In dat bredere beleidskader achten we het belangrijk dat strategische adviesraden zich meer kunnen oriënteren op strategische beleidsitems. Met de volgende verbeterpunten kunnen effectiviteits- en efficiëntiewinsten worden gerealiseerd:

- De huidige optie om te kiezen voor één strategische adviesraad per beleidsdomein wordt vervangen door een thematische indeling die losstaat van de huidige organisatorische indeling, waarbij ervoor gekozen wordt om het aantal strategische adviesraden te reduceren. De nieuwe bevoegdheden in het kader van de zesde staatshervorming moeten ook worden ingepast in die thematische indeling.
- Het gebruik van conceptnota's, groen- en witboeken moet worden aangemoedigd, want dat creëert de mogelijkheid om de strategische adviesraden in een vroeger stadium te betrekken bij de besluitvorming en hun bijdrage strikter te richten op strategische beleidskeuzes. We vragen de mogelijkheid om, na adviesverlening over beleidsopties die opgenomen zijn in conceptnota's, groen- en witboeken, in welbepaalde beleidsthema's ervoor te kiezen om de verplichte adviesverlening over ontwerpdecreten en strategische uitvoeringsbesluiten te schrappen.

- Dubbelwerk kan vermeden worden als (onderzoeks)informatie uitgewisseld wordt en werkprogramma's onderling afgestemd worden tussen de secretariaten van de strategische adviesraden, de Steunpunten Beleidsgericht Onderzoek, de Vlaamse wetenschappelijke instellingen en de Studiedienst van de Vlaamse Regering. Een intensere samenwerking creëert voor al die actoren een belangrijke toegevoegde waarde.
- Voor hun managementondersteunende diensten maken de strategische adviesraden maximaal gebruik van de MOD's. Ook samenwerking op het vlak van administratieve, uitvoerende taken, alsook een logistieke integratie in de huisvesting van de Vlaamse administratie zorgen voor synergie- en efficiëntiewinsten.

SD2. We versterken de intra- en interbestuurlijke samenwerking door entiteits- en domeinoverschrijdende project- en samenwerkingsverbanden en door doorgedreven innovatie inzake onderlinge gegevensuitwisseling, om maatschappelijke uitdagingen meer geïntegreerd aan te pakken en de omslag naar een duurzame samenleving te ondersteunen. ('We zorgen voor integratie en transitie.')

Veel samenlevingsproblemen, die vooral te maken hebben met het overschrijden van de grenzen van wat financieel, economisch en ecologisch mogelijk is, vragen een entiteits- en domeinoverschrijdende aanpak, want ze zijn te complex om ze als uitdaging van één minister, één entiteit, één beleidsdomein of zelfs één bestuursniveau te beschouwen. Samenhang kan maar bereikt worden door een geïntegreerde overheidswerking.

Beleidsvoorstel 2.1:

We ondersteunen overheidsbrede regeringsprioriteiten met een verdieping van de entiteits- en domeinoverschrijdende samenwerking en een verankering van globale, resultaatgerichte, ambtelijke coördinatie.

We zetten meer in op overheidsbrede projectwerking.

In de overheidsbrede projectwerking vertrekken we prioritair vanuit een doelgroepgerichte aanpak en niet vanuit een bestuurlijke logica. Dat vraagt meer coherentie in de ontwikkeling van beleidsdomeinoverschrijdende strategische plannen, waarbij overlapping of onderlinge tegenstrijdigheid wordt vermeden en waarbij duidelijke prioriteiten worden vastgelegd. De strategische, overheidsbrede projecten vragen een entiteits-, beleidsdomein- en bestuursniveauoverschrijdende aanpak, die de vorm kan aannemen van transversale trajecten met partnerschappen tussen overheden onderling en tussen overheden, middenveldorganisaties, kennisinstellingen en private partners.

Opdat overheidsbrede initiatieven het verhoopte effect kunnen bereiken, is het niet alleen belangrijk dat ze expliciet verankerd worden in het nieuwe *regeerakkoord*. Een doeltreffende en efficiënte uitvoering ervan vereist duidelijk geformuleerde strategische en operationele doelstellingen, met koppeling aan de bijbehorende mensen en middelen, duidelijk gealloceerd in de begroting, en met duidelijke plannings- en rapporteringslijnen.

De voorbereiding, uitvoering, opvolging en evaluatie van die overheidsbrede projecten vragen een duidelijk engagement van de betrokken politieke verantwoordelijken en ook voldoende verankerde coördinatie tot op het niveau van de betrokken managementcomités. Daarbij willen we de transversale, overheidsbrede

samenwerking expliciet koppelen aan de bestaande sturingsinstrumenten, zowel binnen de beleids-, begrotings- als planningscyclus, en ook de ondernemingsplannen inzetten om de overheidsbrede projecten in alle betrokken entiteiten in te bedden. Die projectmatige verankering van de overheidsbrede projecten kan het aanknopingspunt zijn om te komen tot een meer resultaatgerichte opvolging en monitoring van het regeerakkoord en de bijbehorende beleidsnota's. Vanuit een globaal, samenhangend doelstellingenkader bouwen we een geïntegreerd monitoringssysteem met aandacht voor een juiste mix van indicatoren (proces-, output- en effectindicatoren) en in afstemming met de bestaande monitoringsinspanningen.

We versterken de samenwerkingsgerichte cultuur binnen het College van Ambtenaren-Generaal.

Om die geïntegreerde aanpak te ondersteunen, moet er ook ingezet worden op het ontwikkelen en stimuleren van een bedrijfscultuur binnen de Vlaamse overheid die gericht is op het opnemen van gedeelde verantwoordelijkheid.

Om die samenwerkingsgerichte cultuur te ondersteunen, ziet het College van Ambtenaren-Generaal (CAG) voor zichzelf de volgende fundamentele opdrachten:

- brugfunctie tussen het politieke en ambtelijke niveau voor organisatiebrede aangelegenheden;
- op strategisch niveau afstemmen over generieke organisatiebrede aangelegenheden;
- spreekbuis voor het management;
- coördinatiecentrum voor beleidsdomeinoverschrijdende samenwerking, overleg en kennisdeling (beheersaspecten);
- netwerking en brugfunctie tussen leidend ambtenaren;
- klankbord voor centrale dienstverlening.

Bij de uitvoering van die fundamentele opdrachten leert de praktijkervaring dat de volgende voorwaarden bepalend zijn voor een optimale en performante werking van het CAG:

- Voor de efficiënte werking van de Vlaamse overheid is het vereist dat de Vlaamse Regering, de ministers of de kabinetten, voor ze beslissingen over organisatiebrede aangelegenheden nemen, eerst het advies van het CAG vragen en dat advies meenemen in de uiteindelijke besluitvorming.
- De leden van het CAG zijn vertegenwoordigers van de beleidsdomeinen. Ze moeten de mogelijkheid krijgen om in fine in de besprekingen hun verantwoordelijkheid op te nemen, waarbij het 'algemeen belang van de hele Vlaamse overheid' en de dienstbaarheid aan de hele samenleving voorop moeten staan.
- Het CAG streeft consensusbeslissingen na, wat impliceert dat alle leidend ambtenaren die beslissingen aanvaarden voor verdere uitvoering.
- Het CAG kan optreden als coördinator of bemiddelaar tussen beleidsdomeinen met het oog op het (her)opstarten van de dialoog en het bereiken van een gedragen oplossing tussen de betrokken entiteiten als geen overeenstemming bereikt wordt over beleidsdomeinoverschrijdende aangelegenheden met ernstige beleidsimpact.
- Om optimaal en performant te kunnen werken, moet het CAG over een eigen werkingsbudget en een ruimere bestaffing kunnen beschikken via de herschikking van budgetten en het ter beschikking stellen van personeel.

Om de slagkracht van het CAG als orgaan voor ambtelijke coördinatie te verhogen, om toe te laten dat de Vlaamse overheid efficiënt, effectief, kwaliteitsvol en klantgericht samenwerkt, is het aangewezen dat de taakstelling van het CAG juridisch verankerd wordt.

De doorgevoerde afslanking van de kabinetten heeft de opportuniteit gecreëerd om inzake beleidsondersteuning nog meer onze verantwoordelijkheid te nemen en onze expertise uit te bouwen. We willen dat als samenwerkingskader tussen politiek en administratie behouden.

Beleidsvoorstel 2.2:

We implementeren innoverende toepassingen inzake intra- en interbestuurlijk gegevensverkeer in samenwerking met het federale en lokale bestuursniveau.

Een belangrijk instrument om te komen tot een geïntegreerde, kostenefficiënte en doeltreffende aanpak van maatschappelijke problemen ligt in verhoogde inspanningen voor innoverende toepassingen op het vlak van intra- en interbestuurlijke gegevensuitwisseling. Inzake e-government, dienstenintegrator, geografische informatie, en gegevensdeling in de zorgsector zijn al diverse beleidsmaatregelen decretaal verankerd.

We gaan de uitdaging aan tot een digitale sprong voorwaarts.

De overdracht van de nieuwe bevoegdheden in het kader van de zesde staatshervorming tonen aan dat een duidelijke informatiestrategie een bestuursniveau-overschrijdende visie en aanpak vraagt waarin een nauwe *samenwerking binnen en tussen het federale, het Vlaamse en het lokale niveau* wenselijk is.

We willen de gegevensstroom vanuit burgers, organisaties en ondernemingen naar de overheid beperken tot de informatie die nog niet in handen is van een overheid.

Die digitale sprong voorwaarts willen we realiseren in concrete, innoverende toepassingen in al onze processen en dienstverleningen. We pleiten ervoor dat de Vlaamse Regering hier een hoog ambitieniveau neerzet: *alle administratieve transacties* tussen overheid en burgers of lokale besturen of ondernemingen worden in 2020 via digitale kanalen vanuit de Vlaamse overheid aangeboden. We benaderen elk van onze doelgroepen daarbij maximaal vanuit één virtueel en digitaal loket, dat consulteerbaar is op de plaatsen en de tijden die aansluiten bij de behoeften van de gebruikers. Elke burger, elke onderneming en elk lokaal bestuur beschikt tegen het einde van de volgende regeerperiode over de mogelijkheid om elke interactie met de Vlaamse overheid, ter uitvoering van Vlaamse regelgeving, via één digitaal toegangskanaal te verrichten. De Vlaamse overheid zal dat toegangskanaal ook zelf gebruiken om elke interactie met burgers, ondernemingen en lokale besturen te communiceren. Inzonderheid zetten we hiervoor de verdere stappen om één geïntegreerd loket tot stand brengen voor de *ondernemers*.

Hoewel het digitale landschap in onze samenleving met rasse schreden verandert, moeten we vanuit de administratie blijvend oog hebben voor de impact van de digitale kloof. Zelfs bij de keuze van 100% digitalisering moet de overheid blijvend aandacht besteden aan actieve prospectie en benadering van de maatschappelijke groepen die de digitale trein dreigen te missen

We gaan het engagement aan om voor de geïntegreerde afstemming van frontoffice- en backofficetoepassingen de nodige businesscases uit te werken, gebaseerd op een planmatige en fasegewijze implementatie. Om die investeringskosten te dragen binnen een stringente budgettaire context, stellen we voor om een organisatiebreed gedragen ICT-strategie te implementeren die gebaseerd is op een gelaagd ICT-dienstenmodel. In dat gelaagde ICT-dienstenmodel kan een evenwicht tussen maximale (business) autonomie en efficiëntie/effectiviteit van de ingezette ICT-middelen het best gewaarborgd worden door een complementair model van enkele technologische basisplatformen en daarbovenop de specifieke businessoplossingen van de entiteiten. Met een gemeenschappelijke basisinfrastructuur, als onderbouw voor enkele gedeelde basisplatformen, kunnen schaalvoordelen, hergebruik en standaardisatie gerealiseerd worden met belangrijke kostenoptimalisaties.

Beleidsvoorstel 2.3:

We integreren duurzaamheid in onze beleidsdoelstellingen en in onze interne werking.

We integreren duurzaamheid in onze beleidsdoelstellingen.

We zien duurzame ontwikkeling als een beleidsdoelstelling voor alle beleidsdomeinen, waarbij het aspect duurzaamheid in de kern van elke beleidssector wordt geïntegreerd, in het bijzonder in zijn stimuleringsbeleid en zijn innovatiestrategie.

Vanuit het toetsingskader de 'visie voor Vlaanderen in 2050', zoals opgenomen in de Vlaamse Strategie voor Duurzame Ontwikkeling, vertalen we strategische duurzaamheidsdoelstellingen in sleutelprojecten die opgenomen worden in de verschillende beheersinstrumenten (beheersovereenkomsten en ondernemingsplannen). Als bijdrage om onze overheidsuitgaven te verduurzamen, kunnen we voorstellen om subsidiestromen met een negatief effect op duurzaamheid stelselmatig af te bouwen en om duurzaamheidscriteria in te bouwen in de voorwaarden voor nieuwe en bestaande subsidieregelingen.

Duurzaamheid vraagt ook om systemische veranderingen. Die transitieprocessen vragen een andere rol van de overheid en de manier waarop we als overheid samenwerken met elkaar, met andere overheden en met verschillende actoren en belanghebbenden in de samenleving. Systeemveranderingen kunnen pas slagen in partnerschap met, en met betrokkenheid en steun van de belanghebbenden. De overheid wordt daarbij een actor tussen actoren (multiactorbeleid) die in partnerschap en cocreatie initiatieven neemt en beleid uittekent, in samenwerking met federaties, bedrijven, kennisinstellingen, ngo's, de verschillende overheidsniveaus en ook niet-georganiseerde burgers.

We verduurzamen onze interne werking.

De laatste jaren zijn er binnen de Vlaamse overheid verschillende instrumenten en begeleidingstrajecten opgestart om ondersteuning te bieden voor de verduurzaming van de interne werking van alle entiteiten van de Vlaamse overheid. We willen de ambitie realiseren om van de Vlaamse overheidsadministratie de meest duurzame werkplek in Vlaanderen te maken. Het stelselmatig verduurzamen van de werking van de entiteit start bij de integratie van duurzaamheid in het strategisch management, de strategische planning, de missie en de visie van de entiteiten. We zetten daarvoor onze inspanningen voort om de vooropgestelde doelstelling van 100% duurzame overheidsopdrachten tegen 2020 te halen. Duurzaamheidsmaatregelen nemen we ook op in onder andere ons aankoopbeleid, in onze facilitaire processen, in ons energieverbruik, in ons werk-werk- en woon-werkverkeer, in ons eigen huisvestingsbeleid en in onze interne milieuzorg.

SD3. We verhogen onze bestuurskracht door de bestuurlijke drukte verder terug te dringen en de administratieve procedures met onze doelgroepen verder te vereenvoudigen. ('We zijn toegankelijk en transparant.')

Beleidsvoorstel 3.1:

We reduceren de bestuurlijke drukte op alle bestuursniveaus in Vlaanderen.

De economische crisis zet de lokale besturen en de Vlaamse overheid financieel zwaar onder druk, zodat de noodzaak om meer fundamentele doorbraken tot stand te brengen in het Vlaamse bestuurlijke landschap nog groter wordt. De implementatie van de zesde staatshervorming zal de uitdaging nog verscherpen om het (nieuwe) inhoudelijke beleid vorm te geven met een minimum aan procedures en interveniërende niveaus. In die maatschappelijke context stellen we voor om het traject voort te zetten

naar méér bestuurskracht, zowel binnen de lokale overheden als binnen de Vlaamse overheid, gebaseerd op de principes van responsabilisering, autonomie en subsidiariteit.

We vragen meer bestuurskracht voor de gemeenten.

Aansluitend op de principes van het witboek Interne Staats Hervorming moet het Vlaamse overheidslandschap, zonder politieke tussenniveaus zoals de provincies, opgebouwd worden rond twee bestuursniveaus: Vlaanderen en sterke, bestuurskrachtige gemeenten.

Daarvoor is duidelijke en zichtbare *decentralisatie van bevoegdheden* aan de gemeenten noodzakelijk, met behoud van het belfortprincipe. De gemeenten dragen de verantwoordelijkheid voor de brede lokale beleidsbepaling en de invulling van het beleid binnen kaders die de centrale overheid bepaalt.

Verschillende gemeenten beschikken niet over voldoende bestuurskracht en mogelijkheden om te beantwoorden aan de maatschappelijke behoeften en de toegenomen vragen van de burgers. Een politieke keuze om het aantal gemeenten te reduceren of om bestuurlijke zones in te richten naar analogie van de politiezones zou een van de belangrijkste bijdragen betekenen voor de efficiëntieverhoging en transparantie van de administratieve processen en diensten die gericht zijn op de burgers en de lokale actoren.

Het inwonersaantal mag niet de allesoverheersende maatstaf zijn om de lokale bestuurskracht te meten. Verschillende factoren spelen daarin een rol, zoals de socio-economische omgeving, de oppervlakte, de ruimtelijke logica van de gemeente en de draagkracht van de inwoners.

Die *selectieve schaalvergroting* heeft tot doel om na de lokale verkiezingen van 2018 te beschikken over bestuurskrachtige Vlaamse gemeenten die substantieel meer bevoegdheden bezitten en die in staat zijn tot een betere dienstverlening en een professioneler bestuur, zodat elke Vlaamse burger een gelijkwaardige dienstverlening krijgt tegen een vergelijkbare prijs.

Aanvullend op een bestuurskrachtig lokaal beleid moet het traject van een gebiedsdekkende regioscreening worden voortgezet. De actieplannen die de lokale besturen opstellen naar aanleiding van de evaluatie van de geïnventariseerde samenwerkingsverbanden, moeten leiden tot een minder groot aantal, maar meer samenhangende en voor de burger *democratisch herkenbare samenwerkingsvormen*. Die interlokale samenwerking moet georganiseerd worden vanuit de gemeenteraden, op een zodanige wijze dat de rechtstreekse impact (via voorbereiding of rapportering) van de verkozen bestuurders en de democratische legitimatie van de besluitvorming maximaal gevrijwaard zijn.

Tot slot kan ook de *interne efficiëntie van de lokale besturen* zelf nog worden vergroot.

Tijdens de nieuwe legislatuur moeten de resterende juridische obstakels voor een doorgedreven beleids- en beheersintegratie tussen de gemeenten en OCMW's worden weggewerkt, waar nodig in overleg met de federale overheid. De lokale verkozenen moeten autonoom kunnen beslissen in welke mate ze daartoe overgaan om maximaal te kunnen bijdragen tot het welzijn van de burgers.

Op het Vlaamse bestuursniveau willen we sterke, bestuurskrachtige entiteiten en homogene beleidsdomeinen.

De noodzaak aan *een efficiëntere en transparantere organisatie-inrichting* binnen de Vlaamse administratie wordt algemeen onderschreven met argumenten zoals verkokering, groei aan overheadkosten, overlapping en fragmentatie. Inkanteling van entiteiten en beleidsdomeinen (of delen) tot functioneel samenhangende eenheden onderschrijven we als een noodzakelijke piste. Om de daaruit voortvloeiende transitietrajecten

zodanig te laten verlopen dat de uitvoering van de kerntaken niet in het gedrang komt, is het noodzakelijk om de organisatorische herschikking stapsgewijs aan te pakken, met de noodzakelijke zorg voor het behoud van de continuïteit van de dienstverlening. Daarbij zijn de bevoegdheidsoverdrachten in de zesde staatshervorming, alsook personeelwissels van leidinggevend, mogelijke transitie momenten. Elke herinrichting vraagt in elk geval een grondige, geobjectiveerde inhoudelijke onderbouwing die mee gebaseerd is op de verzelfstandigingscriteria uit het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid, het subsidiariteitsprincipe en een sterke bestuurskracht, en die gevoed is door een kosten-batenanalyse. Op basis van die uitgangspunten willen we samen met de Vlaamse Regering concrete voorstellen uitwerken om te komen tot een efficiëntere en transparantere organisatie-inrichting, waarbij we ook een rationalisering van de juridische verscheidenheid in organisatietypes op het oog hebben.

Een slagkrachtige organisatiestructuur vraagt om een duidelijke afbakening van rollen en verantwoordelijkheden voor elk van de deeltentiteiten, zonder overlapping en fragmentatie. In de *relatie tussen departementen en agentschappen* is gebleken dat het referentiekader 'beleidsondersteuning versus beleidsuitvoering' in de praktijk niet het doorslaggevende indelingscriterium kan zijn. We pleiten voor een meer maatgerichte invulling van de rollen en verantwoordelijkheden van elke entiteit, aangepast aan de eigenheid van elk beleidsdomein. We zien in elk geval de noodzaak om in elk homogeen beleidsdomein aan één entiteit een coördinerende rol toe te vertrouwen, zonder hiërarchische relatie met de andere entiteiten in het beleidsdomein, op het vlak van:

- organisatiebrede beleidsafstemming rond entiteitsoverschrijdende beleidslijnen en -projecten;
- inrichting van beleids- en beheersinformatiestromen, onder andere in het kader van parlementaire controle en rapportering aan de betrokken doelgroepen;
- ondersteuning van een coherent verloop van de beleids-, begrotings- en beheerscyclus;
- het overleg in de beleidsraad.

Ter ondersteuning van een optimale politiek-ambtelijke samenwerking vragen we om bij de ministeriële bevoegdheidsverdeling de voogdijbevoegdheid voor elk agentschap maar aan één minister toe te vertrouwen. Bij de aansturing van een departement door verschillende ministers is het belangrijk dat bij het begin van de regeerperiode de samenwerkingsrelatie en de impact op de inzet van personeel en werkingsmiddelen in duidelijke werkafspraken wordt vastgelegd.

Het decreet Deugdelijk Bestuur en het decreet Bestuurlijk Beleid hebben het kader vastgelegd waarin, volgens de beginselen van behoorlijk bestuur, het topmanagement, alsook de raden van bestuur van extern verzelfstandigde agentschappen hun opdrachten moeten vervullen. We vragen en ondersteunen een consequente toepassing daarvan, wat ons moet toelaten op de meest efficiënte wijze onze rol op te nemen en op een geresponsabiliseerde wijze onze verantwoordelijkheid ten volle te nemen. De beheersovereenkomst is daarbij het instrument dat bij uitstek gehanteerd kan worden om de opdrachten te bepalen, in te passen in het beleid van de Vlaamse Regering en de transparantie- en rapporteringsverplichtingen vast te leggen. Externe verzelfstandigde agentschappen worden slagkrachtiger als hun budgettaire en operationele autonomie wordt verhoogd en als die gericht is op het verder versterken van het bedrijfseconomisch functioneren.

Beleidsvoorstel 3.2:

We zorgen in onze administratieve procedures voor een lage, administratieve last voor al onze doelgroepen die gebaseerd is op kwaliteitsvolle niet-bureaucratische regelgeving.

Vanuit diverse doelgroepen (ondernemingen, burgers, organisaties én overheden) worden we geconfronteerd met klachten over het volume, de regeldichtheid en het hoge detailniveau van de Vlaamse regelgeving. Daarnaast stellen we vast dat regelgeving ook tot stand komt als antwoord op actualiteitsgebeurtenissen waarbij de maatschappelijke vraag tot regulering urgent wordt geformuleerd. Door de bevoegdheidsoverdracht in de zesde staatshervorming wordt de Vlaamse overheid bevoegd om ook in die nieuwe domeinen normerend, regulerend of sanctionerend op te treden.

We zetten verder in op voelbare en aantoonbare administratieve vereenvoudiging.

In de verschillende transacties (subsidies, premies, vergunningen, erkenningen, ...) waarbij burgers, ondernemingen en lokale besturen in contact komen met de Vlaamse overheid, stellen we voor om in deze procedures de volgende principes te hanteren:

- Alle aanvragen moeten elektronisch kunnen worden ingediend.
- Als papieren stukken alsnog vereist zijn, moet altijd maar één exemplaar worden ingediend.
- De aanwending van de middelen mag altijd verantwoord worden met elektronische bewijsstukken.
- Publiek beschikbare dossier- en bewijsstukken hoeven niet meer bezorgd te worden aan de Vlaamse administratie.
- Sociale rechten worden automatisch toegekend of maximaal eenvoudig toegankelijk gemaakt.
- Subsidieregelingen voor lokale besturen worden maximaal afgestemd op de timing van de lokale meerjarenplanning en op de principes van het Planlastendecreet.

We toetsen onze transacties met onze doelgroepen aan deze principes (focus proces-vereenvoudigingen) en prioriteren aan de hand hiervan een aantal vereenvoudigingsacties. Op basis hiervan voeren we een continue en geïntegreerde screening uit van onze regelgeving op de acht kenmerken van goede regelgeving (noodzakelijk en doeltreffend; doelmatig en afgewogen; uitvoerbaar en handhaafbaar; rechtmatig; samenhangend; eenvoudig, duidelijk en toegankelijk; onderbouwd en overlegd; blijvend relevant en actueel). Die toetsing wordt bij voorkeur uitgevoerd van onderuit, in nauwe samenwerking met onze doelgroepen, onder andere via gebruikerspanels, en met bijzondere aandacht voor de impact op maatschappelijk kwetsbare groepen. Ook nieuwe regelgeving toetsen we aan deze principes.

SD4. We zetten ons personeel en onze werkingsinstrumenten performant en innovatief in om de kosten van het overheidsapparaat maatschappelijk aanvaardbaar te houden. ('We innoveren permanent, gericht op efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit.')

Beleidsvoorstel 4.1:

We voeren opnieuw een meerjarenprogramma uit dat gebaseerd is op een kritische efficiëntie-, effectiviteits- en kwaliteitsmeting van onze beleidsmaatregelen.

We screenen onze dienstverleningsprocessen op efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit.

De burgers en bedrijven hebben recht op een efficiënte, effectieve en kwaliteitsvolle dienstverlening, tegen de laagst mogelijke kostprijs. Rekening houdend met de noodzakelijke besparingen in de overheidsuitgaven is

het cruciaal om ons overheidsapparaat afdoende efficiënt, effectief en kwaliteitsvol te organiseren. Daarbij moet de vraagstelling ‘wat moet de overheid waarborgen (en wat niet)?’ permanent vooropstaan. Welke overheidstaken zijn minder relevant geworden? Gelet op de stijgende budgettaire krapte zal de overheid keuzes moeten maken. Bij de inrichting van het overheidslandschap is het noodzakelijk om te focussen op de kerntaken die we nog wel willen en kunnen uitvoeren. Het efficiëntiedebat kan niet losstaan van de politieke en maatschappelijke prioriteitendiscussie waarbij mogelijkheden tot in-, co- en outsourcing en publiek-private samenwerking in de eerste plaats beantwoord moeten worden vanuit de keuze tussen marktwerking of publieke taak, en vanuit de keuze tussen de mogelijke vormen van samenwerking.

We zetten de inspanningen voort om, ingebed in onze ondernemingsplannen, efficiëntietrajecten uit te voeren. Daarbij hanteren we efficiëntiewinst niet alleen als ‘meer doen met minder’, maar werken we op verschillende manieren ook aan een positieve input-outputbalans, met gewaarborgde kwaliteit van de dienstverlening.

Om de noodzakelijke budgettaire ruimte vrij te maken, vragen we de regering om geen lineaire hervormings- en besparingsdoelstellingen op te leggen, die onze bewegingsruimte op het vlak van personeelsmanagement en operationele autonomie inperken. Wel stellen we voor om, in nauw overleg met de regering en met andere actoren in het besluitvormingsproces een kritische kosten-batenanalyse per dienstverleningspakket uit te voeren, vanuit een doelgroepenbenadering en met aandacht voor de maatschappelijke impact van een beleidsmaatregel. Dat moet leiden tot een efficiëntie- én effectiviteitsmeting van de huidige beleidsmaatregelen, in samenhang met de doorlichting van de regelgeving, vermeld in punt 3.2, als basis voor gedocumenteerde beleidsevaluaties en prioriteitenkeuzes.

Binnen de context van die efficiëntie- en effectiviteitsmeting, die moet leiden tot een hertekening of herschikking van de overheidstaken, gaat de Vlaamse administratie het engagement aan om, naast een besparing op de beleidskredieten, ook te komen tot een globaal besparingsbedrag op de apparaatskredieten in de komende legislatuur. Dat besparingsbedrag zal in beginsel en volgens de reële mogelijkheden een evenredige afspiegeling zijn van het aandeel van de apparaatskredieten in het totaal van de begrotingsmiddelen. Om die inschatting te onderbouwen, ontwikkelen we mogelijke scenario’s van hoe de besparingen binnen onze beleidsdomeinen tot stand kunnen komen, waarbij het maatschappelijke effect ervan geminimaliseerd blijft en de doelstellingen van het Pact 2020 gemaximaliseerd blijven. Daarvoor wordt in de nodige ruimte voorzien voor overleg tussen het topmanagement, het politieke niveau en de vakbonden.

We werken samen aan een nieuw meerjarenprogramma effectieve en efficiënte overheid.

Naast entiteitsspecifieke trajecten, gebaseerd op een adequaat procesmanagement en resultaatgerichte prestatiemeting, zullen we de nieuwe Vlaamse Regering opnieuw een meerjarenprogramma voorstellen waarin organisatiebrede efficiëntie-initiatieven worden opgenomen. Daarmee willen we de efficiëntiecultuur in onze organisatie nog verder verhogen en aanvullen met een gerichte aanpak voor de communicatie over de bereikte en de tastbare resultaten. We stellen alvast de volgende efficiëntietrajecten voor:

- We zetten de samenwerking en fusietrajecten op het vlak van de managementondersteunende diensten voort om de interne dienstverlening nog efficiënter te laten verlopen, de professionaliteit te verhogen en het beschikbare personeel meer te kunnen inzetten op de kerntaken.
- We implementeren organisatiebrede, innoverende toepassingen op het vlak van intra- en interbestuurlijke gegevensuitwisseling.
- We werken samen aan een visie, procedures en ICT-toepassingen op het vlak van belastings- en heffingsmateries (inclusief die welke vanuit het federale niveau worden overgedragen), om voor alle

- belastingplichtigen eenduidigheid en transparantie in de Vlaamse fiscaliteit te waarborgen.
- We stroomlijnen onze subsidiestromen om de transparantie voor de begunstigden en de respectieve betrokken entiteiten te verhogen en een snelle, correcte, zuinige en efficiënte subsidieverlening en -verantwoording beter te monitoren.
- We passen onze interne werkprocedures ook organisatiebreed aan zodat we bijna voor 100% een tijdig betaalgedrag kunnen verzekeren.

Beleidsvoorstel 4.2:

We vernieuwen onze instrumenten op het vlak van strategisch (beleids)management en personeelsmanagement.

We meten en verantwoorden onze prestaties, met een geringe interne planlast.

Als we ons als Vlaamse overheid willen profileren als een organisatie die inzet op maximale efficiëntie en effectiviteit en die daarvoor publieke verantwoording geeft, zullen we, binnen het kader van het Rekendecreet, net zoals de lokale besturen vergelijkbare stappen moeten zetten om de koppeling te maken tussen beleidsplanning, budgettering en beleidsrapportering. Beleidsprestaties meten en verantwoorden vraagt een aanpak die de interne planlasten niet verhoogt, maar valoriseert: wat verzameld en gerapporteerd wordt, moet ook worden gebruikt. We stellen voor om in samenspraak met het politieke niveau (regering en parlement) concrete voorstellen uit te werken om, zowel inzake inhoud, timing als vorm, de documenten in de beleids-, beheers- en begrotingscyclus op elkaar af te stemmen in het licht van een prestatiegerichte begroting en beleidsvoering. Daarbij mag de klemtoon niet louter liggen op de aanlevering van cijfermateriaal, en moet ook aandacht besteed worden aan het bieden van transparantie en duiding bij de stand van zaken van de vooropgestelde beleidsinitiatieven, om zo te komen tot een meer 'evidence based'- beleidspraktijk, gebaseerd op meetbare indicatoren die de kernprestaties in kaart brengen.

We gaan het engagement aan om te komen tot organisatiebrede afspraken over diverse richtlijnen voor beleids- en beheersinformatie, om de steeds toenemende tijdrovende activiteiten op dat vlak (onder andere het beantwoorden van vragen over toegankelijke bestuurlijke informatie aan parlement, burgers, bedrijven en organisaties, alsook de dubbele rapporteringen over dezelfde projecten) drastisch terug te dringen. We werken, samen met de diensten van het Vlaams Parlement, aan een gezamenlijke visie op het vlak van informatieverstrekking om de rapporteringslast ten gevolge van de parlementaire vragen te reduceren.

We zetten fiscaliteit in als beleidsinstrument.

Fiscaliteit, ook Vlaamse fiscaliteit, is te vaak ingegeven door ad-hocdesiderata en kortetermijnplanning. Lange tijd was fiscaliteit louter een instrument om middelen te vergaren. Nu zien we dat fiscaliteit vaak niet langer alleen een fiscaal doel heeft. Het fiscale doel wordt in dat geval een nevensgeschikt doel naast andere meer beleidsgerichte doelstellingen. Opdat de Vlaamse fiscaliteit meer gedragen, onderbouwd en eenduidig zou zijn, is het belangrijk om na te gaan of de bestaande fiscaliteit meer gestroomlijnd kan worden over de bestaande belastingen heen, waarbij de coherentie van het belastingstelsel (in zijn geheel, per belasting en over de doelstellingen heen) echter moet worden bewaakt.

Waar die stroomlijning zich de laatste jaren beperkt heeft tot het vormelijk stroomlijnen, in de vorm van codificatie zonder grootse materiële wijzigingen, is het aangewezen alle Vlaamse belastingen, voor zover mogelijk, meer beleidsmatig te stroomlijnen in het licht van diverse doelstellingen en binnen het bestaande bevoegdheidskader. We zorgen voor een eenduidig begrippeninstrumentarium en voor de aanpassing van onze Vlaamse fiscaliteit aan nieuwe samenlevingsvormen en meer duurzame (ecologie, armoede ...) accenten.

We implementeren onze HR-strategie.

De HR-visie is geoperationaliseerd in een *actieplan* waarin concrete initiatieven opgenomen worden die zich richten op de ontwikkeling of optimalisering van het HR-instrumentarium, de regelgeving en de bijbehorende IT-ondersteuning. Voor de volgende regeerperiode stellen we de volgende maatregelen voor:

1° Personeelsbewegingen

Om personeelsleden toe te laten op een vlotte manier te bewegen door het functiegebouw van de Vlaamse overheid, stellen we een grondige hervorming van de procedures voor de in-, door- en uitstroom voor, ter ondersteuning van een nieuw loopbaanmodel. De kwaliteit van de procedures staat daarbij centraal. Ook de professionaliteit van de procedures en de gelijke toegang tot het openbaar ambt blijven cruciaal in de nieuwe aanpak. We werken een aanpak uit die gericht is op de realisatie van administratieve vereenvoudiging en efficiëntiewinsten.

2° Inzetbaarheid

De mogelijkheid tot afschaffing van het APKB, zoals bepaald in de wijziging van de bijzondere wet op de hervorming der instellingen, biedt ons een vehikel om een coherente visie op contractuele en statutaire tewerkstelling te ontwikkelen. Deze visie willen we verder uitwerken op basis van volgende principes: een maximaal uniforme invulling van de arbeidsvoorwaarden voor alle personeelsleden, een aantrekkelijke werkgever blijven en de nodige waarborgen voorzien voor een onafhankelijke functie-uitoefening, met aandacht voor mobiliteitsmogelijkheden van en naar andere sectoren (onderwijs, lokale besturen en private sector), alsook aandacht voor de nodige overgangsmatregelen.

Het huidige loopbaanmodel vormen we om tot een multidirectioneel flexibel model met duidelijke loopbaanpaden (zowel horizontaal, verticaal als diagonaal) waarbinnen personeelsleden zich vlot kunnen bewegen en waarin ze zicht hebben op de mogelijkheden van hun verdere loopbaan, die zich zowel binnen een functiefamilie als over functiefamilies heen kan aftekenen. We implementeren maatregelen rond retentie en (her)inzetbaarheid, om loopbanen langer en duurzamer te maken.

We verzoenen de besparingsdoelstellingen met de problematiek van de re-integratie van langdurig afwezige personeelsleden met gezondheidsproblemen. We zorgen voor een overkoepelend ondersteuningsaanbod voor entiteiten die werken rond re-integratie, zowel op het vlak van beleid als op het vlak van praktische oplossingen voor concrete situaties, zodat de overheid haar rol als maatschappelijk verantwoorde werkgever kan waarmaken.

3° Beloningsbeleid

We werken aan concrete proefprojecten met als doel de processen, de instrumenten en het beloningsgebouw zelf te optimaliseren, te experimenteren met het nieuwe beloningsbeleid en het te simuleren, om op die manier een gefundeerde visie voor een nieuw beloningsgebouw binnen de Vlaamse overheid voor te leggen.

4° Leiderschap

We herbekijken de selectie-instrumenten voor de leidinggevenden, met een belangrijke focus op middenkaderfuncties.

Gezien de sleutelfunctie van leidend ambtenaren in de realisatie van een cultuuromslag en het stellen van voorbeeldgedrag, spreekt het voor zich dat die groep recht heeft op aanvullende ondersteuning en ontwikkeling. Daarvoor zetten we in op de verdere ontwikkeling van competenties en talenten van het

topkader voor de Vlaamse administratie. Dat doen we door een ondersteunend HR-platform samengesteld uit leidend ambtenaren uit te bouwen.

Verder maken we werk van de optimalisering van de jaarlijkse evaluatieprocedure voor topambtenaren door de huidige procedure te evalueren en bij te sturen.

De beroepsbevolking, ofwel het arbeidsaanbod, krimpt in relatieve termen en is steeds diverser van samenstelling. Als de samenstelling van het personeel van de Vlaamse overheid een afspiegeling is van de Vlaamse bevolking, komt dat haar imago en legitimiteit ten goede. Daarom willen we binnen de Vlaamse overheid verder streven naar een evenwichtig samengesteld personeelsbestand voor alle doelgroepen (gender, personen met een migratieachtergrond, medewerkers met een arbeidshandicap of chronische ziekte).

Die ingrijpende wijzigingen, die voortvloeien uit de HR-visie en het bijbehorende actieplan, vragen een brede gedragenheid bij het lijnmanagement, het personeel en de *vakorganisaties*. Daarvoor bepleiten we een wijziging in het overleg tussen politiek, administratie en vakbonden. Het is aangewezen dat de administratie in een vroeg stadium de gesprekken met de vakorganisaties kan opstarten, in lijn met de principes van een volwaardig participatiemodel.

SD5. We dragen in onze beleidsvoering een multiactor- en multilevelgovernanceaanpak verder uit binnen de beleidscascade 'Europees-federaal-regionaal-(boven)lokaal', gericht op een entiteits- en bestuursniveauoverschrijdende samenwerking tussen alle institutionele actoren. ('We werken intens samen met andere overheden.')

Vlaanderen schaaft zich achter de meerwaarde die een multilevelgovernance- en multiactorgovernancebeleid met zich meebrengt. De beleidscascade 'Europees-federaal-regionaal-(boven)lokaal' moet uitnodigen om de krachten over de verschillende overheidsniveaus heen te bundelen en een antwoord te bieden op de maatschappelijke uitdagingen. We zien de implementatie van beleid altijd als het resultaat van onderhandelingen en afspraken tussen actoren op verschillende schaalniveaus, en we benaderen de implementatie in een context van multiactor- en multilevelgovernance.

Beleidsvoorstel 5.1:

We richten ons sterker op de wereld en oriënteren ons op het EU-beleid en internationale beleidskaders, en dragen actief bij tot de vorming daarvan.

We zetten verder in op een geïntegreerde aanpak rond het EU-beleid.

We willen organisatiebreed verder inzetten op een geïntegreerde aanpak bij het vertalen van het EU-beleid voor alle belanghebbenden binnen Vlaanderen en bij het proactief voorbereiden van Vlaamse standpunten ten aanzien van het EU-beleid. Hoewel Vlaanderen in het kader van de zesde staats hervorming onder andere meer sociaal-economische hefboomen in handen krijgt, zal een goede samenwerking met de federale overheid en met de andere gewesten en gemeenschappen noodzakelijk zijn en blijven.

We pleiten ervoor om de structurele interactie tussen de Vlaamse en de Europese instellingen te vergroten. De Europese regelgeving wordt steeds meer bepalend voor de Vlaamse decreten. Het debat over de omvang, de geometrie, de kerntaken, de bevoegdheden, de begroting ... van de Europese Unie zal de volgende jaren

de politieke agenda domineren. Daarom is het aangewezen dat we als Vlaamse overheid onze visie op de toekomst van de EU duidelijker articuleren en communiceren om zo onze politieke relevantie in binnen- en buitenland te versterken. Voor die uitdagingen moet onderzocht worden hoe de Vlaamse administratie een sterkere en structurele rol kan opnemen in Europese en internationale betrekkingen. De voorbereiding en de tijdige betrokkenheid van stakeholders bij Europese dossiers moeten worden versterkt.

Voortbouwend op de conclusies van de Vlaams-Nederlandse toekomstdenkgroep, zien we een belangrijke meerwaarde om verder te investeren in strategisch partnerschap met Nederland als natuurlijke bondgenoot in de aanpak van globale uitdagingen, zoals de toenemende economische concurrentie, de leefmilieuproblematiek, de vergrijzing en de efficiënte vermarkting van onderzoek en innovatie.

We richten ons sterker op de wereld.

Gelet op economische evoluties in de regio en in het licht van het nieuwe VN-doelstellingenkader post-2015 lijkt een herijking van het beleid ten aanzien van Zuidelijk Afrika aanbevolen. Voorgesteld wordt dat de Vlaamse Regering zich inschakelt in de uitvoering van de nieuwe geïntegreerde VN-agenda die in voorbereiding is – en in de uitvoering van die agenda voldoende focus bewaart op armoedebestrijding.

Ook het beleid voor de samenwerking met groeilanden en 'opkomende economieën' zal geherdefinieerd moeten worden. Het beleidsinstrumentarium daarvoor is in wezen voorhanden, maar kan meer gecoördineerd en doelgerichter worden ingezet, als een wezenlijk deel van de Vlaamse economische diplomatie.

Internationale verbintenissen ingevolge de goedkeuring van internationale verdragen over klimaat, duurzame ontwikkeling en biodiversiteit hebben voor de Vlaamse overheid een potentieel grote financiële weerslag. We stellen voor om een interdepartementaal gedragen roadmap uit te werken om de internationale verbintenissen in te vullen.

Beleidsvoorstel 5.2:

We versterken onze bovenlokale aanpak ten aanzien van (groot)stedelijke problematieken.

(Groot)stedelijke problematieken, zoals de jongerenwerkloosheid en het capaciteitstekort in kinderopvang en scholen, vragen nieuwe bestuurlijke antwoorden. De traditionele sectorale manier waarbij weliswaar nauw samengewerkt wordt, stoot op grenzen. Daardoor neemt de dualisering in die domeinen eerder toe dan af. Dat is eigen aan een stedelijke dynamiek waar veel maatschappelijke behoeven gelijktijdig samenkomen en nieuwe antwoorden vragen.

De Vlaamse overheid kan de uitdagingen alleen aangaan door ze samenhangend en gecoördineerd aan te pakken, voortbouwend op de leerervaringen uit de steden. Een gezamenlijke agendaopbouw door de stad(sgebieden) en Vlaanderen, die uitmondt in realisatieovereenkomsten met duidelijke rollen (naar analogie van de stadsprogramma's), kan een antwoord bieden. Het wederzijds nadenken over achterliggende oorzaken van aspecten van de problematiek en geslaagde interventies creëert daarbij een meerwaarde. Op die manier kan tot een multilevelgovernancebenadering gekomen worden, waarbij diensten lokaal-Vlaams samenwerken en waarbij vertrokken wordt vanuit de behoeften van de doelgroep(en). Voor jeugdwerkloosheid gaat het bijvoorbeeld om toeleiding naar de arbeidsmarkt, onderwijs, inburgering en integratie, jeugdwelzijn, wonen, armoede en economisch beleid. Voor de capaciteit rond kinderopvang en onderwijs gaat het bijvoorbeeld om welzijn, onderwijs, patrimonium, duurzame ontwikkeling, wonen en ruimte. Het lokale niveau moet een gedeelde regie kunnen voeren en moet die partnerschappen zelf mee vorm kunnen geven, binnen de krijtlijnen van de op Vlaams niveau vastgelegde doelstellingen en

randvoorwaarden. Zeker zo essentieel als een coregie is dat de lokale partners, zoals stad en OCMW, systematisch betrokken worden in het Vlaamse beleidsproces bij het bepalen van doelstellingen, en bij het uitwerken en implementeren van (nieuwe) maatregelen. Daarbij gaan we naar een coregie tot zelfs een coproductie of cocreatie van beleid. Daarbij zal er behoefte zijn aan een duidelijke regisseur met een gedragen mandaatsrol, zowel op het lokale als op het Vlaamse niveau.

Beleidsvoorstel 5.3:

We ondersteunen vanuit diverse beleidsdomeinen de samenwerking tussen actoren die betrokken zijn bij het plattelandsontwikkelingsbeleid.

Het platteland herbergt een mix van actoren en de bijbehorende diverse beleidsdoelstellingen. Via geïntegreerde samenwerking tussen verschillende betrokken beleidsdomeinen wordt ingezet op de economische, ecologische en sociale facetten (werken, leven, wonen, recreatie, stilte ...) om een optimale verwevenheid en evenwicht te verkrijgen.

Om die verweving in stand te houden en waar nodig te versterken, zet het plattelandsontwikkelingsbeleid, gedragen door diverse beleidsdomeinen, enerzijds in op ondersteuning van de economische sectoren die werkzaam zijn op het platteland (land- en tuinbouw, bosbouw, kmo's, industrie ...) en anderzijds op herstel, instandhouding en verbetering van de ecosystemen en hulpbronnen. Dat alles wordt aangevuld door een versterking van de sociale plattelandsduurzaamheid, met zowel aandacht voor sociale inclusie, armoedebestrijding en economische ontwikkeling van de plattelandsbewoners als aandacht voor het ontspannings- en toeristische potentieel van de streken (met ecologische en economische gevolgen op duurzaamheidsvlak).

Daarmee speelt men in op de bestaande behoeften op het vlak van samenwerking tussen diverse betrokken beleidsniveaus, aan maatwerk rond specifieke lokale kansen, aan begeleiding van de snelle evolutie van de land- en tuinbouwsector (minder bedrijven, schaalvergroting, diversificatie, deeltijdse landbouw, veranderend uitzicht van landschap en gebouwen ...), aan verfraaiing, inrichting en het kwaliteitsvolle onderhoud van het platteland in al zijn facetten (gebouwen, wegen, kleine landschapselementen, water, erfgoed, natuur ...), aan een specifieke aanpak van de plattelandsarmoede, aan basisvoorzieningen en aan een versterkte relatie met de verstedelijkte omgeving.

Beleidsvoorstel 5.4:

We ondersteunen het beleid ten aanzien van Brussel, en de Vlaamse Rand met respectievelijk de Vlaamse Gemeenschapscommissie en vzw De Rand als prioritaire partner.

Het eindrapport van de ambtelijke taskforce Brussel omvat, naast een specifieke omgevingsanalyse die gericht is op de Brusselse context, en naast beleidsdomeinspecifieke knelpuntenanalyses en beleidsvoorstellen, beleidsvoorstellen die gericht zijn op het globale kader van het Vlaamse gemeenschapsbeleid in Brussel. We herhalen hier enkele van de voorstellen.

We stellen voor om de Brusselnorm als beleidsinstrument te consolideren en de effectieve toepassing ervan te verzekeren. We stellen voor om de ambitie te handhaven om een aanbod te ontwikkelen van Nederlandstalige gemeenschapsvoorzieningen voor 30% van de Brusselaars en daarbij ten minste 5% van de totale uitgaven van de Vlaamse Gemeenschap in en voor de hoofdstad aan te wenden.

De Brusselnorm is niet relevant voor (deel)domeinen waarbij de centrumfuncties en hoofdstedelijke functies primeren. Voor deeldomeinen met een uitgesproken lokale relevantie, in casu voor materies die voortvloeien uit decreten en besluiten die gerelateerd zijn aan het Planlastendecreet, blijft de Brusselnorm een budgettaire norm waarmee de Vlaamse Gemeenschapscommissie autonoom een beleid kan voeren, binnen de strategische voorwaarden van de respectieve sectordecreten. We stellen voor om de implementatie van de Brusselnorm altijd te actualiseren op basis van de demografische prognoses in het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest, waardoor de evolutie van het vraaggestuurde aanbod in het kader van de gemeenschapsaangelegenheden gelijke tred ermee kan houden. Dat versterkt ook de formele en informele positie van het Nederlands in Brussel, als gevolg van een grotere toegankelijkheid van de Nederlandstalige voorzieningen voor anderstaligen.

We pleiten ervoor om de positionering en de rol van de Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC) eenduidiger te maken en te verankeren. Dat zal de coherentie, de efficiëntie en de slagkracht van het beleid van de Vlaamse Gemeenschap in Brussel ten goede komen, en het kan ook de afstemming op het beleid van de andere institutionele actoren versterken.

De VGC is de logische overheid om in de grootstedelijke omgeving een regierol op te nemen met betrekking tot het beleid van de Vlaamse Gemeenschap in Brussel, zonder de overdracht van decretale bevoegdheden. We stellen voor om de strategische beleidslijnen vast te leggen in een globale beleidsovereenkomst tussen de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse Gemeenschapscommissie. Die overeenkomst wordt gesloten op basis van een strategische meerjarenplanning. Het gezamenlijke gemeenschapsbeleid op strategisch niveau volgt de beleidscyclus van de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse Gemeenschapscommissie (legislatuur van vijf jaar). De regie voor de uitvoering van de strategische beleidslijnen berust bij de Vlaamse Gemeenschapscommissie.

Voor de uitvoering van investeringen pleiten we voor samenwerking tussen beide overheden, waarbij onderzocht wordt hoe een maximale clustering van middelen en competenties gerealiseerd kan worden om maximaal in te spelen op de uitdagingen van een investeringsbeleid in de Brusselse grootstedelijke context: de behoefte aan geïntegreerde en polyfunctionele projecten waar cultuur, welzijn en onderwijs, en expertise op het vlak van publiek-private samenwerking en publiek-publieke samenwerking samenkomen. We zijn er voorstander van om het administratieve toezicht van de Vlaamse Gemeenschap op de Vlaamse Gemeenschapscommissie te vereenvoudigen (het bijzonder toezicht op het vlak van goedkeuring van grote overheidsopdrachten, schenkingen en legaten, personeelsformatie en rechtspositieregeling afschaffen; het dwangtoezicht behouden; de mededelingsplicht van de Vlaamse Gemeenschapscommissie aan de toezichthoudende overheid vereenvoudigen).

Met betrekking tot het begrotings- en rekeningstelsel van de Vlaamse Gemeenschapscommissie zien we een hervorming mogelijk, geïnspireerd op de beleids- en beheerscyclus (BBC) en het daarin vervatte strategische meerjarenplan.

We gaan ook op zoek naar synergieën met het beleid van de Vlaamse Rand. De sociaal-economische verwevenheid tussen Brussel en de Vlaamse Rand maakt beleidsafstemming noodzakelijk in verschillende maatschappelijke sectoren, binnen het bestaande institutionele kader en met het behoud van de specifieke focus.

De demografische en socio-economische evoluties in Brussel kunnen niet los gezien worden van hun impact op - en relatie met - het hinterland. Er zal op het vlak van dataverzameling, op het vlak van expertise en ook op het vlak van programmatie (onderwijs, mobiliteit, tewerkstelling (jeugdwerkloosheid), huisvesting ...), samengewerkt worden door de betrokken overheden binnen de globale visie van de hoofdstedelijke gemeenschap.

De Vlaamse Rand als regio wordt geconfronteerd met nagenoeg alle kenmerken van de grootstedelijke problematiek. De druk van de hoofdstad deint uit en zadelt de Vlaamse Rand op met groeiende vraagstukken. Toch stopt de erkenning van deze problematiek vaak aan de grens van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest terwijl de onmiskenbare, statistische feiten met betrekking tot de Vlaamse Rand verloren gaan in de uitgestrektheid en diversiteit van Vlaanderen. We achten een structureel verankerde aanpak van deze evolutie wenselijk en we stellen voor om een oplossingsgerichte, grensoverschrijdende samenwerking aan te gaan met Brussel met oog voor de leerervaringen van de hoofdstad.

Een duidelijke positionering van de Vlaamse Rand als unieke regio binnen Vlaanderen is cruciaal. Door de spreiding van het gebied neutraliseert het welvarende deel de kansarmoede die heerst in andere delen. We benadrukken de dringende nood aan een verankerde aanpak en de erkenning van de Vlaamse Rand als een bijzondere regio met een vaststaand statuut. Enkel op die manier kan efficiënt proces- en productgericht gewerkt worden.

Voor de versterking van het Nederlandstalig karakter blijft in deze taalgevoelige regio de huidige samenwerking tussen de verschillende actoren binnen de Vlaamse Rand een onmisbare factor. We stellen voor om de bestaande expertise niet verloren te laten gaan en deze ook verder actief te ontwikkelen. De ontwikkeling van de eerste randtaalbarometer levert een nulmeting waaraan het huidige beleid zal worden gestaafd.

De vzw 'de Rand', die een belangrijke partner is voor de uitvoering van het beleid in de Vlaamse Rand, moet verder optimaal zijn decretale missie kunnen blijven realiseren, met name het ondersteunen en bevorderen van het Nederlandstalig karakter van de Vlaamse Rand.

03 / RAMING VAN DE BUDGETTAIRE IMPACT VAN DE BELEIDSVOORSTELLEN

Het thema slagkrachtige overheid gaat over de wijze waarop de overheid zich organiseert en de wijze waarop zij haar taken uitvoert. Het gaat over het vergroten van de efficiëntie en effectiviteit van de dienstverlening en van de werking van het overheidsapparaat. Een impuls geven aan een meer efficiënte en effectieve werking wordt gedaan, omdat er hoe dan ook baten mee gepaard gaan. Maar de baten zullen vooral in het holistisch kader terug te vinden zijn. De Vlaamse overheid zal sneller, doelgerichter en kostenbewuster en bovenal kwalitatiever worden.

De administratie pleit voor gerichte investeringen waarvan uitgegaan wordt dat die baten zullen opleveren op verschillende niveau's (van projectniveau over entiteitsniveau tot op niveau van de Vlaamse overheid als geheel, zowel korte als lange termijn). Elke investeringskost dient zorgvuldig te worden afgewogen, afhankelijk van de baat die daarmee naar de overheidswerking of samenleving terugkeert. Er zijn tal van randvoorwaarden waardoor de begrotingsimpact van de voorgestelde maatregelen moeilijk in te schatten valt. Daarom hebben we ons beperkt tot een inschatting van de budgettaire impact verbonden aan de uitvoering van de diverse beleidsvoorstellen.

1. We zeggen waar we als Vlaamse overheid voor staan en voeren een 'communicatief' beleid:

- kan binnen de huidige kredieten worden gerealiseerd.

Het beleidsvoorstel betreft procesoptimalisaties en -verbeteringen die binnen de beschikbare budgetten voor communicatie zijn voorzien.

Budgettaire uitgave (in Keuro)	budget in 2015	budget op kruissnelheid in volgende legislatuur
	Voorzien in de communicatiebudgetten van elke entiteit	Idem

2. We versterken binnen de Vlaamse overheid een praktijk van tijdige en transparante advies- en consultatieprocessen:

- kan binnen de huidige kredieten worden gerealiseerd.

Er zullen situatieafhankelijk tegelijkertijd meerkosten én baten aan verbonden zijn. De maatregel beoogt de facto baten ingevolge het bekomen van een beter draagvlak en verhoogde effectiviteit van de maatregel. Sommige bijkomende investeringen zijn gerelateerd aan de investeringen die nodig zijn voor de digitalisering van processen (zie beleidsvoorstel 4.)

Budgettaire uitgave (in Keuro)	budget in 2015	budget op kruissnelheid in volgende legislatuur
	Voorzien in de apparaatskredieten van elke entiteit	Idem

3. We ondersteunen overheidsbrede regeringsprioriteiten met een verdieping van de entiteits- en domeinoverschrijdende samenwerking en een globale, resultaatgerichte, ambtelijke coördinatie:

- kan binnen de huidige kredieten worden gerealiseerd.

De beleidsmaatregel is gericht op het vermijden van dubbel werk en het breder inzetten van beschikbare expertise en zal hoe dan ook kostenbesparend zijn op vlak van personeelsinzet.

Budgettaire uitgave (in Keuro)	budget in 2015	budget op kruissnelheid in volgende legislatuur
	Voorzien in de apparaatskredieten van elke entiteit	Idem

4. We implementeren innoverende toepassingen inzake intra- en interbestuurlijk gegevensverkeer in samenwerking met het federale en lokale bestuursniveau:

- niet- budgetneutraal maar kan gecompenseerd worden via een mogelijke besparing.

Het beleidsvoorstel zet in op een digitale sprong voorwaarts, waarbij manuele ondersteunende processen worden geautomatiseerd en geïntegreerd. Dit betreft een proces van 'meer met minder' en levert vooral besparingen op vlak van personeel op. De vraag hier is om hier versterkt op in te zetten, wat tijdelijk een gerichte substantiële verhoging van de investeringsbudgetten voor ICT vereist, waarbij de terugverdientijd niet per definitie binnen dezelfde legislatuur zal plaatsvinden. De besparingen die gerealiseerd worden door de implementatie van een gelaagd ICT-dienstenmodel, gebaseerd op een organisatiebreed gedragen ICT-strategie, kan ingezet worden voor de ontwikkeling van geïntegreerde toepassingen en platformapplicaties gericht op een innoverende intra- en interbestuurlijke gegevensuitwisseling. In het nieuwe ICT-exploitationcontract wordt voor vergelijkbare diensten een kostenverlaging geraamd van in de grootteorde van 20%. Over de volledige contractduur van 7 jaar betekent dit een aanzienlijke kostenreductie bij gelijkblijvende afnamevolumes. Deze kostenreductie wordt geraamd op 130 miljoen euro, of 18,5 miljoen euro per jaar. We stellen voor om deze kostenreductie maximaal te reserveren en te herinvesteren in digitaliseringsprojecten gericht op een geïntegreerde afstemming van frontoffice- en backofficetoepassingen.

Budgettaire uitgave (in Keuro)	budget in 2015	budget op kruissnelheid in volgende legislatuur
	18,5 miljoen euro (compensatie door kostenreductie t.g.v. nieuw ICT-exploitationcontract)	18,5 miljoen euro

5. We integreren duurzaamheid in onze beleidsdoelstellingen en in onze interne werking:

- kan binnen de huidige kredieten worden gerealiseerd.

Het voeren van een duurzaam beleid in alle sectoren en voor het verduurzamen van onze interne werking zullen gecompenseerd kunnen worden door het doelbewust realiseren van efficiëntiewinsten door bv. samenwerking, schaalvergroting (inkopen, raamcontracten).

Budgettaire uitgave (in Keuro)	budget in 2015	budget op kruissnelheid in volgende legislatuur
	Voorzien in de apparaatskredieten van elke entiteit	Idem

6. We reduceren de bestuurlijke drukte op alle bestuursniveaus in Vlaanderen:

- kan binnen de huidige kredieten worden gerealiseerd

Een beperking van het aantal entiteiten zal leiden tot meer samenhang en zal toelaten meer strategisch te handelen, minder dubbel werk te leveren en een vereenvoudigde werkrelatie tussen de bevoegde minister en de leidend ambtenaar te realiseren. Er zijn efficiëntiewinsten te verwachten op vlak van besparingen die gerelateerd zijn aan de schaalvoordelen, daling VTE's, daling van het aantal leidinggevenden en vermindering van het aantal ondersteunende functies. Dezelfde interne efficiëntiewinsten zijn te verwachten ingevolge de voorgestelde selectieve schaalvergroting bij lokale besturen en lokale samenwerkingsvormen.

Budgettaire uitgave (in Keuro)	budget in 2015	budget op kruissnelheid in volgende legislatuur
	Voorzien in de apparaatskredieten van elke entiteit	Idem

7. We zorgen in onze administratieve procedures voor een lage, administratieve last voor al onze doelgroepen die gebaseerd is op kwaliteitsvolle niet-bureaucratische regelgeving:

- niet- budgetneutraal maar kan gecompenseerd worden via een mogelijke besparing.

Het inzetten op administratieve vereenvoudiging is niet alleen voor de doelgroepen kostenbesparend, maar ook voor de werking van de overheid, vooral op vlak van personeelsinzet. Daarentegen gaan vereenvoudigingsvoorstellen veelal gepaard met digitaliseringsopdrachten. Bijkomende investeringen voor deze beleidsmaatregel zijn rechtstreeks gerelateerd aan de investeringen voor de digitalisering van processen (zie beleidsvoorstel 4.)

Budgettaire uitgave (in Keuro)	budget in 2015	budget op kruissnelheid in volgende legislatuur
	Zie beleidsvoorstel 4	Zie beleidsvoorstel 4

8. We voeren opnieuw een meerjarenprogramma uit dat gebaseerd is op een kritische efficiëntie-, effectiviteits- en kwaliteitsmeting van onze beleidsmaatregelen:

- kan binnen de huidige kredieten worden gerealiseerd.

Het beleidsvoorstel betreft het realiseren van een besparingsdoelstelling op basis van een efficiëntie- en effectiviteitsmeting, die moet leiden tot een hertekening of herschikking van de overheidstaken. Dit resulteert in een besparing op de beleidskredieten, met daaraan gekoppeld een globaal besparingsbedrag op de apparaatskredieten in de komende legislatuur. Deze besparingsvoorstellen zullen gebaseerd zijn op keuzes die worden gemaakt tussen marktwerking, publieke taak of vormen van samenwerking enerzijds en op het opzetten van organisatiebrede efficiëntietrajecten en kwalitatieve efficiëntietrajecten op entiteitsniveau gericht op een positieve input-output balans en een kritische kosten-batenanalyse per dienstverleningspakket anderzijds.

Budgettaire uitgave (in Keuro)	budget in 2015	budget op kruissnelheid in volgende legislatuur
	Voorzien in de apparaatskredieten van elke entiteit	Idem

9. We vernieuwen onze instrumenten op het vlak van strategisch (beleids)management en personeelsmanagement:

- kan binnen de huidige kredieten worden gerealiseerd.

Een gedeelte van de beoogde maatregelen, zoals interne planlasten verminderen en de initiatieven in het kader van modern HR-beleid zullen budgetneutraal kunnen worden uitgewerkt.

Budgettaire uitgave (in Keuro)	budget in 2015	budget op kruissnelheid in volgende legislatuur
	Voorzien in de apparaatskredieten van elke entiteit	Idem

10. We richten ons sterker op de wereld en oriënteren ons op het EU-beleid en internationale beleidskaders, en dragen actief bij tot de vorming daarvan:

- kan grotendeels binnen de huidige kredieten worden gerealiseerd. Eén deelcomponent is niet-budgetneutraal en vraagt een meerkost.

Het beleidsvoorstel kan gerealiseerd worden door een heroriëntatie van het takenpakket. Het betreft voornamelijk een inzet op het vergroten van de structurele interactie tussen de Vlaamse en de Europese en internationale instellingen, het aangaan van strategische partnerschappen, een herijking van het beleid ten aanzien van Zuidelijk Afrika en een herdefiniëring van het beleid voor de samenwerking met groeilanden en opkomende economieën. Hiervoor de samenwerking versterken over de beleidsdomeinen zal efficiëntiewinsten opleveren.

De uitwerking van een interdepartementaal gedragen roadmap om internationale financiële verbintenissen ingevolge van de goedkeuring van internationale verdragen in te vullen is niet-budgetneutraal. Dit vraagt een meerkost die niet op te vangen is binnen de betrokken entiteit(en). Dit meervraag is opgenomen in het budgettaire luik van het: beleidsthema Groen en Dynamisch Stedengewest – beleidsvoorstel 4: m.b.t. tot de financiering van de internationale financiële klimaatverplichtingen.

Budgettaire uitgave (in Keuro)	budget in 2015	budget op kruissnelheid in volgende legislatuur
	Voorzien binnen beleidskredieten van beleidsdomein IV zie ook beleidsvoorstel 4 bij Groen en dynamisch Stedengewest	Idem

11. We versterken onze bovenlokale aanpak ten aanzien van (groot)stedelijke problematieken:

- kan binnen de huidige kredieten worden gerealiseerd.

Het beleidsvoorstel voorziet een evolutie in de beleidsontwikkeling voor grootsteden naar co-regie, coproductie en co-creatie met lokale partners.

Budgettaire uitgave (in Keuro)	budget in 2015	budget op kruissnelheid in volgende legislatuur
	Voorzien in de werkingsbudgetten van de betrokken entiteiten	Idem

12. We ondersteunen vanuit diverse beleidsdomeinen de samenwerking tussen actoren die betrokken zijn bij het plattelandsontwikkelingsbeleid:

- kan binnen de huidige kredieten worden gerealiseerd.

Met het beleidsvoorstel wordt vooral ingezet op meer samenwerking tussen de betrokken beleidsniveaus en op doelgericht maatwerk, waardoor heroriëntatie van het huidig beleid nodig is.

Budgettaire uitgave (in Keuro)	budget in 2015	budget op kruissnelheid in volgende legislatuur
	Voorzien in de werkingsbudgetten van de betrokken entiteiten	Idem

13. We ondersteunen het beleid ten aanzien van Brussel en de Vlaamse Rand, met respectievelijk de Vlaamse Gemeenschapscommissie en de vzw 'de Rand' als prioritaire partner:

- kan binnen de huidige kredieten worden gerealiseerd.

Het beleidsvoorstel betreft een vernieuwde focus op het beleid wat betreft de implementatie van de Brusselnorm, een globale beleidsovereenkomst tussen de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse gemeenschapscommissie, meer samenwerking tussen beide overheden op vlak van investeringen, vereenvoudiging van het administratieve toezicht en synergiën met het beleid van de Vlaamse Rand. Voor de investeringsnoden op het vlak van het sectorale beleid binnen Brussel wordt verwezen naar de beleidsvoorstellen binnen de andere beleidsthema's in deze bijdrage.

Budgettaire uitgave (in Keuro)	budget in 2015	budget op kruissnelheid in volgende legislatuur
	Voorzien in de werkingsbudgetten op programma AG (Coördinatie Brussel) en programma AH (Coördinatie Vlaamse Rand)	Idem