



**BESTUURLIJKE PRIORITEITEN EN AANBEVELINGEN VOOR EEN PERFORMANTE OVERHEID IN DE VOLGENDE REGEERPERIODE**



## Krachtlijnen

De SERV vraagt dat in de aanloop naar en na de verkiezingen van 9 juni 2024 ook stevig wordt nagedacht over wat er in het politieke en ambtelijke functioneren beter kan. Dat moet leiden tot basisafspraken voor de werking van de Vlaamse overheid, de Vlaamse Regering en het Vlaams Parlement.

In dit advies wordt dat concreet gemaakt door een aantal cruciale thema's aan te stippen waarrond zulke basisafspraken nodig zijn. Het advies zet ook al een stap verder door richtingen en handvaten aan te reiken die verder kunnen worden uitgewerkt door de Vlaamse Regering in de beleidsnota's en in conceptnota's, maatregelen en interne richtlijnen of door het Vlaams Parlement in het beleidsplan of reglement.

De omvang, urgentie en complexiteit van de maatschappelijke uitdagingen zorgen voor een grote testcase voor de slagkracht van de overheid, het politiek-ambtelijk samenspel en het brede maatschappelijk-bestuurlijk systeem.

Investeren in goed bestuur is daarom cruciaal. In dit advies legt de SERV voor zes bestuurlijke opgaven uit waarom en hoe het beter kan. Het advies gaat ook in op vijf cruciale randvoorwaarden voor verbetering.

### Zes bestuurlijke opgaven

#### 1/ Zorg voor een effectievere aanpak van grote maatschappelijke opgaven en transities

- Geïntegreerd en toekomstgericht samenwerken rond transversale uitdagingen is erg nodig. Dat vraagt om een inspirerend toekomstbeeld en betere incentives voor samenwerking. Opgavegericht samenwerken gaat immers niet over aparte teams voor afgebakende projecten maar over het werken over grenzen heen tot norm maken.
- De nieuwe Vlaamse Regering moet innovatieve oplossingen die van onderuit en buitenuit komen sterker stimuleren. Dat vergt een beter regelgevend kader en partnerschappen rond transversale sleutelprojecten - zoals bv. collectieve wijkrenovatie of geïntegreerde eerstelijnszorg - die zorgen voor verbinding, verbetering en versnelling.
- Om de innovatiecultuur en wendbaarheid te versterken, moet worden geïnvesteerd in *civil entrepreneurship* en kritisch worden gekeken naar procedures die het moeilijk of onmogelijk maken om middelen, data, kennis en personeel te delen of te herschikken over entiteiten heen.

## **2/ Versterk de strategische werking van de Vlaamse Regering**

- Het regeerakkoord moet de nodige duidelijkheid geven over wat de regering tijdens de legislatuur wil realiseren, volgens een aantal principes. Maar een zeer gedetailleerd en operationeel regeerakkoord met weinig ruimte voor bijsturing achteraf is niet wat er nodig is in de erg onzekere, turbulente en onvoorspelbare wereld van vandaag. Het moet ook een samenhangend toekomstperspectief bieden met duidelijke keuzes en strategische projecten rond een aantal prioritaire maatschappelijke opgaven. De concretisering kan later in de regeerperiode, met meer ruimte voor inbreng vanuit de administratie, de wetenschap en het sociaal overleg.
- Het is belangrijk om daarnaast meer initiatieven, fora of momenten voor strategische reflectie te voorzien eens de regering aan de slag is (via bv. ministeriële comités, een jaarlijkse ‘verantwoordingsdag’, ...) en de strategische capaciteit en politiek-ambtelijke samenwerking te versterken.
- Ook het strategische debat over kerntaken moet worden gevoerd. Brede heroverwegingen, uitgaventoetsingen en de uitgavennorm moeten hierin een belangrijke rol spelen.

## **3/ Investeer in beleidsdata, onderbouwing, advies en overleg**

- Een strategische onderzoeks- en evaluatieagenda moet zorgen voor een betere (langere termijn) planning, coördinatie en verankering van beleidsevaluatie en beleidsonderzoek. Ook verdere investeringen in beleidsdata en statistieken en in de opbouw van interne expertise en capaciteit zijn nodig.
- Ex ante evaluatie blijft cruciaal om beleidskeuzes beter te onderbouwen, beleidsinstrumenten beter te kiezen en daarbij te streven naar een zo licht mogelijk, goedkoop en werkbaar beleidsinstrument, in een aantal gevallen door nieuw beleid vooraf uit te testen op kleinere schaal.
- De beleidsinbreng vanuit de samenleving en de praktijk moet worden versterkt. Het principe moet zijn: geen beleid zonder de mensen voor wie het beleid geldt en hun vertegenwoordigers te betrekken. Er moet ook meer ruimte zijn voor het sociaal overleg en adviesraden om zelf met oplossingen te komen. Een structurele dialoog in het kader van VESOC moet aan het begin van de legislatuur maar ook jaarlijks leiden tot afspraken met de Vlaamse Regering over VESOC-akkoorden en SERV-studies en adviezen om maatschappelijke uitdagingen proactief aan te pakken.

#### **4/ Verbeter de wetstkwaliteit en de rechtszekerheid en verminder de complexiteit en de administratieve lasten**

- Data, input en feedback uit de praktijk moeten veel centraler staan bij de vormgeving en evaluatie van regelgeving. De sociale partners moeten daarbij sterker worden betrokken.
- Betere informatiedeling, expertiseopbouw en samenwerking binnen de overheid moeten stapeling van wetgeving, tegenstrijdigheden, onnodige administratieve lasten en routinematige keuzes voor gedetailleerde regelgeving of subsidies tegengaan.
- Digitale technologie en instrumenten zoals een ex ante regeldruktoets, ex post vereenvoudigingsprogramma's en experimenteerruimtes moeten worden uitgerold om te komen tot verbetering van de wetstkwaliteit en vermindering van de complexiteit. Door regels en procedures kritisch tegen het licht te houden komen er bovendien tijd en handen vrij. Dat is erg nodig in tijden van aanhoudende arbeidskrapte.

#### **5/ Verzeker de kwaliteit en toegankelijkheid van publieke diensten**

- De gebruiker moet centraal komen te staan, via de principes van *no wrong door* en *once only*, door *user journeys* uit te werken en door de dienstverlening te organiseren rond levensgebeurtenissen (bv. eerste stappen op de arbeidsmarkt) of bedrijfssituaties (bv. de opstarten van een onderneming).
- Overheden moeten inzetten op publieke diensten die toegankelijk en goed bereikbaar zijn. Dat moet zowel digitaal, via de hoofd e-loketten (Mijn Burgerprofiel, e-Loket voor Ondernemers, Verenigingsloket) als fysiek, via een omni-channel aanpak: waar mogelijk (begeleid) digitaal, waar nodig fysiek met persoonlijk contact. Fysieke dienstverleningscentra kunnen fungeren als lokale toegangspoort voor geleidelijke bundeling in kernen van nu nog gefragmenteerde lokale, Vlaamse en federale diensten, voor samenwerking met (sommige) semipublieke en private basisdiensten en voor ondersteuning van wie digitaal niet mee is.
- Administratieve ontzorging moet leiden tot betere opname van rechten, in het bijzonder door kwetsbare groepen, via bv. vereenvoudigde procedures of (semi-) automatische notificatie, actualisering of toekenning van een recht zoals dat gebeurt voor bv. gezinsbijslagen, studietoelagen of terugbetalingen binnen gezondheidszorg. Voor complexere problematieken is integrale en inclusieve begeleiding op maat nodig via publiek-maatschappelijke dienstverleningsnetwerken.

## 6/ Versterk de lokale bestuurskracht en interbestuurlijke samenwerking en besteed structureel meer aandacht aan het Europese niveau

- De toekomstvisie van het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing is een goed startpunt voor de dringende en noodzakelijke verbetering van het Vlaams binnenlands bestuur. Na verder maatschappelijk debat moet er een duidelijke transitieagenda komen, ook rond de financiering van lokale besturen en versterkte Vlaams-lokale samenwerking.
- De interbestuurlijke samenwerking tussen alle niveaus moet beter, op basis van een cultuur van samenwerking, informatie- en kennisdeling.
- Het Europese niveau verdient meer aandacht. Daadwerkelijk wegen op de Europese dossiers betekent dat dit meer gecoördineerd en onderbouwd gebeurt, vanaf een vroege fase en doorheen het hele beleidsvormingsproces, met een grotere betrokkenheid van parlement en stakeholders.

### Vijf cruciale randvoorwaarden voor verbetering

Vijf succesfactoren lopen als een rode draad doorheen de thema's en voorstellen.

1. **Politiek en ambtelijk leiderschap** is de belangrijkste voorwaarde. De sleutel ligt bij de Vlaamse Regering en haar topambtenaren. Zij moeten ambitie tonen om de besluitvorming en dienstverlening goed te organiseren en samen te werken over partij- en ambtelijke grenzen heen. Dat veronderstelt ook meer vertrouwen binnen de regering en tussen politiek en administratie.
2. **Intensere samenwerking** met sociale partners, maatschappelijke actoren, wetenschappers, burgers en andere overheden zal de polarisatie verminderen en de beleidsbeslissingen en publieke dienstverlening verbeteren. Of het nu gaat om de aanpak van maatschappelijke opgaven en transities, de voorbereiding en evaluatie van beleid, de vermindering van de complexiteit of de verbetering van de publieke dienstverlening, steeds zijn betrokkenheid van de mensen waarover het gaat, intense samenwerking met maatschappelijke actoren en data, input en feedback uit de praktijk cruciaal.
3. **Een structurele agendering van het bestuurlijke functioneren**, op vaste momenten in de parlementaire kalender, moet zorgen voor versterkte politieke en publieke aandacht. Naast de Septemberverklaring pleit de SERV voor een jaarlijkse 'Verantwoordingsdag' (in mei), een jaarlijkse of tweejaarlijkse 'Dag van de publieke dienstverlening' (in juni) en (alternierend in februari) een tweejaarlijkse 'Staat van de regelgeving' en

'Rapportering over de werking van de Vlaamse overheid' naar het voorbeeld van landen zoals bv. Nederland, Canada en Australië.

4. **Gespecialiseerde capaciteit binnen de overheid** is nodig om vooruitgang te boeken op de bestuurlijke uitdagingen. (Kleine) teams moeten structureel en gemandateerd kunnen werken rond belangrijke bestuurlijke metavragen, vanuit horizontale diensten of in netwerkgebaseerde modellen, naar het voorbeeld van DFB voor beleidsevaluatie of de VSA voor statistieken. Bestuurlijke metavragen gaan over het hoe realiseren van een vooruitziende, anticiperende beleidscultuur (meer proactief beleid, minder uitstel), een grotere toekomstbestendigheid (meer lange termijn, minder 'waan van de dag'), een betere benutting van kennis en onderzoek (meer doordacht, minder opportunistisch), een grotere oriëntatie op de samenleving (meer naar buiten gericht, minder intern), en een integraal perspectief (meer samenhang in beleid, minder verkokering), enz.
5. **Het zijn de mensen die het doen.** Veel hangt af van de inzet en samenwerking van de vele bekwame en gemotiveerde medewerkers binnen de Vlaamse overheid. Dat vergt - naast een goed personeels-, kennis- en competentiebeleid - voldoende ruimte voor leidende ambtenaren om hun rol op te nemen, een veilige werkomgeving die ruimte geeft aan ambtenaren om dingen in de organisatie en voor de samenleving ten goede te veranderen, een personeelsplanning met voldoende flexibiliteit en interne mobiliteit om mensen in te zetten op kerntaken, en meer politiek-ambtelijk vertrouwen en samenspel zodat de beschikbare capaciteit, goesting en deskundigheid in de administratie optimaal worden benut.

## Tot slot

Hiermee zijn veel maar niet alle aspecten aangeraakt die voor het overheidsfunctioneren van belang zijn.

- Over financiering, begroting en fiscaliteit is er een afzonderlijke visienota van de SERV over het begrotingsbeleid voor de volgende Vlaamse legislatuur.
- Over de digitalisering van de Vlaamse overheid en de linken met de digitale transitie van de economie en samenleving wordt later nog een afzonderlijk advies geformuleerd, voortbouwend op de Vlaamse digitale strategie die binnen de Vlaamse administratie wordt voorbereid.
- Over het functioneren van de sociale partners en de versterking van het sociaal overleg in de SERV is er de voorbije periode een gans traject

afgelegd. Meer daarover is te vinden in de SERV-prioriteitennota voor de volgende regeerperiode.

- Over het functioneren van de politiek bevat dit advies enkele aanbevelingen, maar dit advies gaat niet in op fundamentele hervormingen zoals het terugdringen van de participatie, het herbekijken van de partijfinanciering, het herwaarderen van de volksvertegenwoordiging of het functioneren van de media. Ook die discussies moeten volgens de SERV worden gevoerd.





# Inhoud

<b>Krachtlijnen</b>	<b>3</b>
Zes bestuurlijke opgaven	3
Vijf cruciale randvoorwaarden voor verbetering	6
Tot slot	7
<b>Inhoud</b>	<b>9</b>
<b>Advies</b>	<b>11</b>
<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
Goed bestuur is van cruciaal belang	11
De bestuurlijke slagkracht moet hoger	12
SERV-advies als aanzet voor verbetering	12
Vijf cruciale randvoorwaarden voor verbetering	13
<b>1. Maatschappelijke opgaven en transities aanpakken</b>	<b>17</b>
Waarom dit thema?	17
Wat kan anders en beter?	18
1.1 Geïntegreerd toekomstgericht samenwerken rond transversale uitdagingen	18
1.2 Vernieuwing en samenwerking van onderuit	20
1.3 Een responsieve, innovatieve en wendbare Vlaamse overheid	21
<b>2. De strategische besluitvorming versterken</b>	<b>23</b>
Waarom dit thema?	23
Wat kan anders en beter?	23
2.1 Strategische werking van de Vlaamse Regering	24
2.2 Strategische planning binnen de Vlaamse overheid	25
2.3 Strategische capaciteit en politiek-ambtelijke samenwerking	27
<b>3. Werken aan een datagedreven overheid en onderbouwd en overlegd beleid</b>	<b>29</b>
Waarom dit thema?	29
Wat kan anders en beter?	29
3.1 Beleidsevaluatie en beleidsonderzoek	30
3.2 Onderbouwd beleid en regelgeving	31
3.3 Betrokkenheid van belanghebbenden	32
3.4 Data en statistieken	33

3.5	Expertise en capaciteit	34
<b>4.</b>	<b>Inzetten op betere regelgeving en minder complexiteit</b>	<b>35</b>
	Waarom dit thema?	35
	Wat kan anders en beter?	36
4.1	Betere afstemming op de praktijk	36
4.2	Minder verkokering	37
4.3	Slimmer gebruik van regelgeving	38
4.4	Versterkte aandacht in beleids- en regelgevingsprocessen	39
4.5	Vereenvoudiging van bestaande regels	40
<b>5.</b>	<b>De kwaliteit en toegankelijkheid van de publieke dienstverlening verzekeren</b>	<b>43</b>
	Waarom dit thema?	43
	Wat kan anders en beter?	43
5.1	De gebruiker centraal	44
5.2	Toegankelijkheid en kwaliteit, online én offline	45
5.3	Structurele aandacht voor de publieke dienstverlening	46
<b>6.</b>	<b>Zorgen voor lokale en interbestuurlijke slagkracht</b>	<b>48</b>
	Waarom dit thema?	48
	Wat kan anders en beter?	48
6.1	Lokale bestuurskracht, regiovorming en interbestuurlijke samenwerking	49
6.2	Interfederale samenwerking	50
6.3	Betrokkenheid op het Europese en internationale niveau	50
	<b>Bijlage</b>	<b>52</b>
	<b>Referenties</b>	<b>55</b>

# Advies

## Inleiding

### Goed bestuur is van cruciaal belang

**Duurzame welvaart en welzijn voor iedereen blijft de kern van de gezamenlijke toekomstvisie van de sociale partners**, aansluitend bij het concept van 'brede welvaart' (SER), 'green inclusive growth' (OESO) en de Sustainable Development Goals (Verenigde Naties).

Daarbij heeft ook Vlaanderen te maken met grote maatschappelijke opgaven en ingrijpende sociaal-economische transitie zoals de energie/klimaattransitie, de digitale transitie, de demografische transitie en de geopolitieke transitie. Op veel van die gebieden zijn fundamentele veranderingen nodig en aan de gang.

**Deze opgaven en transitie vormen een enorme uitdaging maar ze zijn ook een grote opportuniteit als ze slim en doordacht worden aangepakt.** Dat vergt een proactief beleid, gecoördineerde inspanningen en vernieuwing op zowat alle belangrijke beleidsdomeinen: arbeidsmarkt en onderwijs, economie en innovatie, energie en omgeving, fiscaliteit en begroting, sociale bescherming en armoede, enz. Tegelijk blijven de traditionele overheidstaken en de reguliere publieke dienstverlening evenzeer aandacht vragen.

**De belangrijkste factor daarin is goed bestuur.** Investeren in goed bestuur is minder zichtbaar maar niettemin erg nodig, om meerdere redenen:

- om te zorgen voor een betrouwbare overheid die de essentiële kaders en diensten verzekert die burgers, bedrijven en organisaties verlangen om de kansen die er zijn te kunnen benutten en de uitdagingen effectief aan te pakken;
- om naast de aanpak van actuele uitdagingen de blik te richten op wat in de toekomst nodig is en meer responsief en wendbaar te zijn;
- om draagvlak te zoeken en een breed gedragen maatschappelijke consensus en commitment te creëren voor noodzakelijke hervormingen;
- om de polarisatie te verminderen en kwaliteit van de politieke beslissingen te verbeteren door meer ruimte te geven aan het sociaal overleg en aan de administratie, de wetenschappelijke wereld en het middenveld om met goede oplossingen te komen (binnen de politiek vastgelegde doelstellingen en klijntijnen);
- om nieuwe werkwijzen en perspectieven te hanteren die complexe en verweven maatschappelijke opgaven proactief en geïntegreerd kunnen aanpakken;
- om effectiever en oplossingsgericht te werken door te focussen op kerntaken, door meer in te zetten op maatwerk, co-creatie, experimenteren en leren en door data, input en feedback vanuit de praktijk veel centraler te plaatsen bij de vormgeving en evaluatie van beleid en regelgeving;
- om echt werk te kunnen maken van betere regelgeving en meer rechtszekerheid, aangezien dit enkel zal lukken wanneer ook de achterliggende mechanismen worden aangepakt die voor complexiteit zorgen en inspanningen voor administratieve vereenvoudiging bemoeilijken.

## De bestuurlijke slagkracht moet hoger

De omvang, urgentie en complexiteit van deze uitdagingen zorgen voor een **grote testcase** voor de slagkracht van de overheid, het politiek-ambtelijk samenspel en het brede maatschappelijk-bestuurlijk systeem.

**De voorlopige conclusie is dat die bestuurlijke slagkracht veel hoger moet.** Er werden de afgelopen jaren op heel wat terreinen goede initiatieven genomen en zeker mooie resultaten geboekt, onder andere op het vlak van digitalisering. En wellicht worden de goede voorbeelden onvoldoende belicht.

**Aan de andere kant zijn de kernproblemen bekend.** Voorbeelden zijn: veel regels en complexiteit; te weinig evidence informed beleid; beperkte aandacht voor strategische reflectie en de langere termijn; weinig speelveld voor het sociaal overleg en het middenveld; veel verkokering en te weinig geïntegreerd werken; te weinig toegankelijke dienstverlening op maat, ... Ook in internationaal opzicht zijn we zeker niet bij de best presterende landen of regio's op de diverse indicatoren van o.a. de OESO en de Wereldbank die peilen naar de bestuurlijke kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie.

*“De overtuiging dat de Vlaamse overheid het beter moet doen en zelf ook afhankelijk is van de interactie met het lokale niveau, is breed verspreid binnen de Vlaamse overheid zelf, zowel op politiek, als op ambtelijk niveau. In de buik van de Vlaamse administratie en achter de schermen van de politiek vonden we die overtuiging terug. Dat geeft hoop en het geeft aan dat er een draagvlak is binnen de Vlaamse overheid.” De Rynck en Janssens, 2024*

**Deze bestuurlijke problemen adequaat aanpakken is nodig** om de welvaart en het welzijn in Vlaanderen te blijven verzekeren.

## SERV-advies als aanzet voor verbetering

**Het is volgens de SERV noodzakelijk dat in de aanloop naar en na de verkiezingen van 9 juni 2024 ook stevig wordt nagedacht over wat er in het politieke en ambtelijke functioneren beter kan en moet. Dat moet leiden tot basisafspraken voor een betere werking van de Vlaamse overheid, de Vlaamse Regering en het Vlaams Parlement.**

Dit SERV-advies stipt enkele cruciale thema's aan waarrond zulke basisafspraken nodig zijn. Het advies zet ook al een stap verder, door voor elk van die thema's concrete ideeën en handvaten aan te reiken die verder kunnen worden uitgewerkt door de Vlaamse Regering in de beleidsnota's en in conceptnota's, concrete maatregelen en interne richtlijnen of door het Vlaams Parlement in het beleidsplan of reglement.

De **zes bestuurlijke opgaven** die in dit advies worden uitgewerkt zijn:

1. een effectievere aanpak van maatschappelijke opgaven en transities.
2. betere strategische besluitvorming
3. meer onderbouwd en overlegd beleid
4. betere regelgeving met minder complexiteit
5. verhoogde kwaliteit en toegankelijkheid van de publieke dienstverlening
6. meer interbestuurlijke slagkracht

Hiermee zijn veel maar niet alle aspecten aangeraakt die voor het overheidsfunctioneren van belang zijn. **Wat bv. niet of minder aan bod komt zijn:**

- de discussie over eventuele **bevoegdheidsoverdrachten**. Aangezien het niet duidelijk is of stappen zullen worden genomen om tot een nieuwe staatshervorming te komen, zijn de voorstellen in dit advies uitgewerkt binnen het kader van de bestaande bevoegdheidsverdeling;
- voorstellen op het vlak van **financiering, begroting en fiscaliteit**. Daarvoor wordt verwezen naar de visienota van de SERV over het begrotingsbeleid voor de volgende Vlaamse legislatuur. In die visienota wordt gepleit voor een begrotingspad op maat, uitgavennormering als budgettair kompas, grondige doorlichtingen om beleidsruimte te creëren en een nieuw investeringsinstrument voor strategische beleidsprioriteiten;
- de **digitalisering van de Vlaamse overheid** en de linken met de digitale transitie van de economie en samenleving. De SERV heeft daarover globaal (visienota, actieplan) en over diverse deelaspecten (industrie 4.0, Artificiële Intelligentie, datastrategie, e-inclusie, Interoperabiliteit, slimme steden, digitale vaardigheden, digitale dienstverlening, ...) al eerder adviezen uitgebracht. Sommige aspecten worden in dit advies en in de prioriteitennota van de SERV voor de volgende regeerperiode aangeraakt. Maar over dit cruciale thema wordt later nog een afzonderlijk advies geformuleerd, voortbouwend op de Vlaamse digitale strategie die binnen de Vlaamse administratie wordt voorbereid.
- het **functioneren van sociale partners en het sociaal overleg**. Daarover is er de voorbije periode binnen de SERV en bij de sociale partners een gans traject afgelegd. Meer daarover is te vinden in de SERV-prioriteitennota voor de volgende regeerperiode;
- het **functioneren van de politiek**. Dit advies bevat enkele aanbevelingen om de werking van de Vlaamse Regering en het Vlaams Parlement te versterken, maar het gaat niet in op (noodzakelijke) fundamentele hervormingen zoals het terugdringen van de participatie, het herbekijken van de partijfinanciering of het herwaarderen van de volksvertegenwoordiging;
- het **functioneren van de media**, die ertoe bijdragen dat de politiek harder is geworden en de toon van verantwoordingsdiscussies scherper.

## Vijf cruciale randvoorwaarden voor verbetering

**Om te verzekeren dat goede intenties ook daadwerkelijk leiden tot de gewenste impact, zijn er vijf belangrijke succesfactoren.** Ze lopen als een rode draad doorheen de thema's en voorstellen:

1. een hogere politieke prioriteit voor het bestuurlijke functioneren;
2. een naar buiten gerichte, samenwerkende overheid;
3. structurele agendering van de thematiek op het politieke en publieke forum;
4. ondersteunende ambtelijke capaciteit;
5. gemotiveerde en deskundige ambtenaren,

### Politiek en ambtelijk leiderschap

**Politiek en ambtelijk leiderschap is de belangrijkste voorwaarde.** De besluitvorming en de dienstverlening goed organiseren vergt een grotere politieke prioriteit en volgehouden aandacht voor verbetering van de wijze waarop de Vlaamse Regering, het Vlaams Parlement en de Vlaamse

overheid functioneren en van de manier waarop beleid en regelgeving tot stand komt, wordt uitgevoerd, geëvalueerd en bijgestuurd.

**Samenwerken over partij- en ambtelijke grenzen heen veronderstelt meer vertrouwen** binnen de regering en tussen politiek en administratie. Wantrouwen versterkt de neiging om regeerakkoorden te gedetailleerd te maken, veel beleidswerk in de kabinetten te centraliseren en te weinig ruimte te geven aan administraties, middenveld en wetenschap in de voorbereiding en evaluatie van het beleid. Dat beperkt drastisch de kansen op goed beleid en bestuur.

#### Een meer naar buiten gerichte, samenwerkende overheid

**Ook samenwerking met sociale partners, maatschappelijke actoren, wetenschappers, burgers en andere overheden is een rode draad in dit advies.** Of het nu gaat om de aanpak van maatschappelijke opgaven en transities, de voorbereiding en evaluatie van beleid, de vermindering van de complexiteit of de verbetering van de publieke dienstverlening, steeds zijn betrokkenheid van de mensen waarover het gaat, intense samenwerking met maatschappelijke actoren en data, input en feedback uit de praktijk cruciaal.

Minder vertrekken vanuit de verkokerde ambtelijke organisatie en geplogenheden – de ‘systeemwereld’ – en **meer vanuit de leefwereld van de doelgroepen voor wie het beleid bedoeld is**, is de belangrijke succesfactor voor een responsieve, oplossingsgerichte overheid en voor meer gepersonaliseerde, gebruiksvriendelijke en toegankelijke dienstverlening op maat. Meer speelveld voor het sociaal overleg in de SERV, het middenveld en de wetenschappelijke wereld zal de polarisatie verminderen en kwaliteit van de beslissingen verbeteren.

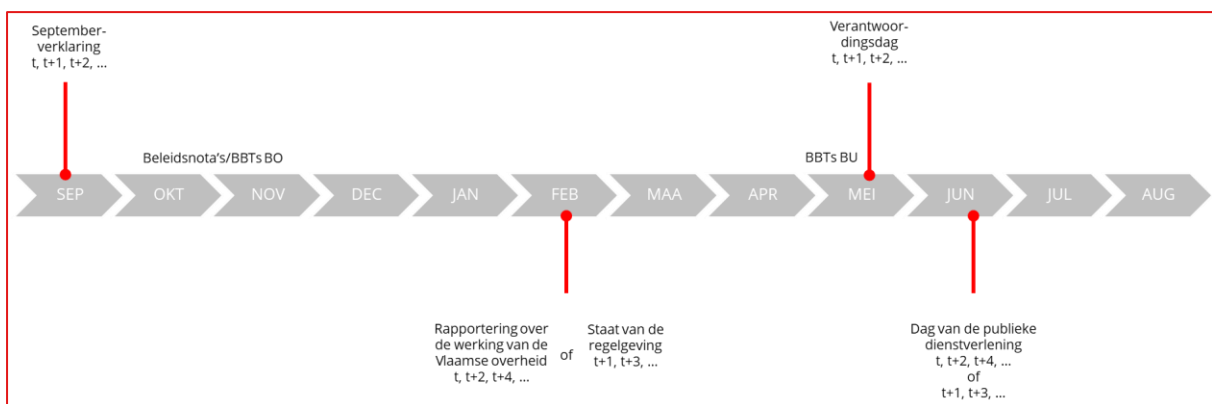
#### Structurele agendering van de thematiek op het politieke en publieke forum

**De SERV stelt in dit advies voor om belangrijke aspecten van ‘goed bestuur’ een duidelijke plaats te geven op de parlementaire kalender.** Dat zal de aandacht op het politieke en publieke forum voor de bestuurlijke slagkracht als thema op zich vergroten en daardoor zorgen voor een hogere prioriteit en structurele verbetering. Het kan ook de werking van het Vlaams Parlement ten goede komen. Concreet gaat het om onderstaande vaste momenten

- **De Septemberverklaring** (september). Aan het begin van het politieke werkjaar, op de vierde maandag van september, is er al de Septemberverklaring van de Vlaamse Regering. Die gaat over de algemene maatschappelijke situatie in Vlaanderen, de krachtlijnen van het beleid en de begroting. Kort nadien in oktober volgen de beleidsnota's (in het eerste jaar van de legislatuur) en de jaarlijkse beleids- en begrotingstoelichtingen bij de begrotingsopmaak.
- **Een jaarlijkse ‘Verantwoordingsdag’** (mei). De SERV stelt voor dat jaarlijks, als tegenhanger van de Septemberverklaring, een moment in mei wordt ingeschreven op de parlementaire agenda waarop het gevoerde regeringsbeleid wordt besproken en geëvalueerd. De basis voor zo'n verantwoordingsdag werd reeds gelegd met de invoering van afzonderlijke BBT's over de beleids- en begrotingsuitvoering. Die moeten tegen ten laatste 21 mei aan het parlement worden overgemaakt.
- **Een jaarlijkse of tweejaarlijkse ‘Dag van de publieke dienstverlening’** (juni). Goed werkende publieke diensten zijn essentieel. De publieke dienstverlening verdient daarom jaarlijks prominent op de parlementaire agenda te staan, bv. op of rond de internationale dag

van de publieke dienstverlening (23 juni). Dat moet de visibiliteit van de genomen initiatieven vergroten en hun effectiviteit versterken.

- **Een tweejaarlijkse 'Staat van de regelgeving'** (februari). Inspanningen om de wetskwaliteit te verbeteren en de complexiteit en administratieve lasten te verminderen zijn nog te weinig effectief. De jaarlijkse organisatie van een 'staat van de regelgeving' moet de politieke prioriteit voor betere regelgeving en de effectiviteit van vereenvoudigingsinitiatieven verzekeren.
- **Een tweejaarlijkse 'Rapportering over de werking van de Vlaamse overheid'** (februari). De SERV vraagt dat de Vlaamse overheid een set indicatoren gaat bijhouden over haar eigen werking en daarover op een vast moment rapporteert aan het Vlaams Parlement. Dat kan ook een moment zijn om goede praktijken meer in de kijker te zetten.



### Trekkende instanties met duidelijke verantwoordelijkheden

De afspraken moeten er ook toe leiden dat mensen in de Vlaamse overheid als **hoofdpdracht hebben om – in trekkende instanties voor beleidsdomeinoverschrijdende netwerken - structureel en gemandateerd te werken rond bestuurlijke metavragen** zoals: hoe zorgen voor betere regelgeving met minder complexiteit en administratieve lasten; voor een betere focus op kerntaken; voor meer aandacht voor de langere termijn; voor beter gecoördineerd beleid; voor een evaluatiecultuur en meer evidence informed beleid; voor een lerende en blijvend deskundige overheid; voor meer interbestuurlijke slagkracht? ...

Vandaag is te vaak iedereen of niemand bezig met dat soort metavragen waardoor goede antwoorden uitblijven: de aandacht en expertise zijn versnipperd, de focus en tijd ontbreken om het goed te doen, er is weinig strategische sturing of ze is beperkt tot het eigen beleidsdomein. Vooruitgang boeken vergt (kleine) teams die zich daarop kunnen toeleveren, vanuit horizontale diensten of in meer netwerkgebaseerde modellen, naar het voorbeeld van de taakstelling en het mandaat van het Departement Financiën en Begroting (DFB) voor beleidsevaluatie en uitgaventoetsing of de Vlaamse Statistische Autoriteit (VSA) voor het netwerk Statistiek Vlaanderen.

### Gemotiveerde en deskundige ambtenaren

**Finaal hangt veel af van de inzet en samenwerking van de vele bekwame en gemotiveerde medewerkers binnen de Vlaamse overheid.** Zij maken de organisatie, hebben kennis en expertise, verzorgen de dienstverlening, liggen aan de basis van verbetering en vernieuwing. Als mensen hun deskundigheid niet op peil kunnen houden, geen zin vinden in hun werk, hun motivatie laag ligt of afzwakt, kan er niets worden bereikt.

Dat vergt – naast een goed personeels-, opleidings- en competentiebeleid – voldoende ruimte voor leidende ambtenaren om hun rol op te nemen, een veilige werkomgeving die tegenspraak toelaat en ruimte geeft aan ambtenaren om dingen in de organisatie en voor de samenleving ten goede te veranderen, een personeelsplanning met voldoende flexibiliteit en interne mobiliteit om mensen in te zetten op kerntaken, en meer politiek-ambtelijk vertrouwen en samenspel zodat de beschikbare capaciteit, goesting en deskundigheid in de administratie optimaal worden benut.



# 1. Maatschappelijke opgaven en transitie aanpakken

De effectievere aanpak van grote maatschappelijke opgaven en transitie vergt meer geïntegreerde visie- en beleidsvorming, een betere transversale samenwerking die ook bottom-up vorm krijgt en een Vlaamse overheid die responsief, innovatief en wendbaar is.

## Waarom dit thema?

Vlaanderen heeft te maken met ingrijpende sociaal-economische transitie. Ze vormen een enorme uitdaging maar ze zijn ook een grote opportuniteit als ze slim en doordacht worden aangepakt.

De overheid heeft daarin samen met de sociale partners en andere actoren een cruciale rol. Want zonder proactieve sturing en keuzes vanuit een langetermijnperspectief overkomen ontwikkelingen ons. Maatschappelijke vraagstukken worden dan te lang vooruitgeschoven en worden vervolgens als een acute crisis behandeld. Een crisisaanpak zorgt voor veel weerstand, leidt tot symptoombestrijding en vertraagt uiteindelijk de benodigde transformaties. Adequate sturing van transformaties is daarom nodig. Dat betekent in de eerste plaats een overheid die niet enkel met actuele uitdagingen bezig is maar zich ook meer richt op wat in de toekomst nodig is en oog heeft voor nieuwe werkwijzen en perspectieven om complexe en verweven maatschappelijke opgaven aan te pakken.

*“Te lang pappen en nathouden en vervolgens de benodigde verandering als een crisis aanpakken is een wrede manier van veranderingen managen.” Hekert, 2023.*

Opgavegericht werken betekent dat niet de ambtelijke organisatie en de eigen regels en processen het vertrekpunt zijn, maar de gezamenlijke opgave centraal staat waar entiteiten samen en met andere actoren binnen en buiten de (Vlaamse) overheid aan willen werken. Voorbeelden zijn het zorgen voor een kader waarin ondernemingen zich verder kunnen ontwikkelen in Vlaanderen, het realiseren van meer betaalbare woningen op slimme locaties, het defossiliseren van Vlaanderen om sneller onafhankelijker te worden van fossiele energie, de transitie van zorg naar gezondheid, het beschermen van Vlaanderen tegen hoogwater, het realiseren van meer bestaanszekerheid voor kwetsbare inwoners, enz.

De Vlaamse overheid blijkt nu in haar organisatie en werking structureel niet zo goed in staat om opgavegericht te werken en maatschappelijke transitie voor de lange termijn geïntegreerd te realiseren. Verticale sturing en verkokering van de Vlaamse overheid botsen met de nood aan integrale benaderingen.

De vereisten voor een effectieve, efficiënte en inclusieve aanpak zijn bekend. Ze vergen een deels ander soort overheid, beleid en wetgeving: meer geïntegreerd doorheen de departementale en bestuurlijke scheidingslijnen; meer responsief en wendbaar; meer betrouwbaar, effectiever en oplossingsgericht; meer ruimte voor maatwerk, cocreatie, innovatie, voor collectieve oplossingen, experimenteren en leren; de korte en lange termijn combinerend gericht op brede welvaart. Dat veronderstelt ook een sterke politieke visie en engagement.

## Wat kan anders en beter?

Hierna formuleert de SERV aanbevelingen om ervoor te zorgen dat (1) er meer geïntegreerd en toekomstgericht wordt samengewerkt rond maatschappelijke opgaven, (2) vernieuwing en samenwerking van onderuit wordt gestimuleerd en (3) de Vlaamse overheid responsief, innovatief en wendbaar werkt.

1/ MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN EN TRANSITIES AANPAKKEN		
Geïntegreerd en toekomstgericht samenwerken rond transversale uitdagingen	Vernieuwing en samenwerking van onderuit	Een responsieve, innovatieve en wendbare Vlaamse overheid
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg voor een inspirerend toekomstbeeld met richtinggevende keuzes</li> <li>• Werk intensief samen met sociale partners en maatschappelijke actoren</li> <li>• Versterk de gebieds- en doelgroepgerichte samenwerking binnen de Vlaamse overheid</li> <li>• Zorg voor betere incentives voor samenwerking</li> <li>• Verbeter de beleidsintegratie door sterke coördinatie van sterke entiteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benut de kennis en innovatieve kracht in de samenleving beter</li> <li>• Zet in op partnerschappen rond concrete transversale sleutelprojecten</li> <li>• Maak transversale en collectieve projecten beter mogelijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbeter de innovatiecultuur</li> <li>• Investeer in innovatienetwerken en civil entrepreneurship</li> <li>• Vergroot de permeabiliteit van de organisatiegrenzen</li> </ul>

### 1.1 Geïntegreerd toekomstgericht samenwerken rond transversale uitdagingen

Tot dusver was de tijdelijke inrichting, financiering en governance van transversale project- en programmastructuren niet effectief genoeg. Ook werken met transversale doelstellingen en centraal gecoördineerde transversale beleidsplannen bleek niet de juiste aanpak. Dat blijkt duidelijk uit analyses van het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. Het is dan ook erg nodig dat de Vlaamse overheid rond transversale thema's ook echt geïntegreerd samenwerkt, intern, met de andere bestuursniveaus en met maatschappelijke actoren.

- **Zorg voor een inspirerend toekomstbeeld met richtinggevende keuzes.** Succesvolle transformaties vergen een helder, voldoende concreet en inspirerend toekomstbeeld. Dat is nodig om houvast en vertrouwen te bieden en zo het innovatievermogen, het investeringsklimaat en het maatschappelijk draagvlak voor de transformaties te vergroten. Het is ook nodig om prioriteiten te leggen, ontwikkelpaden te definiëren en de gevolgen van keuzes in het ene domein op andere gerelateerde domeinen zichtbaar te maken. Zulke toekomstbeelden zouden legislatuuroverschrijdend moeten zijn en dus in nauwe samenspraak met de samenleving tot stand moeten komen, verschillende perspectieven integreren en de gevolgen doordenken. De sociale partners zijn bereid om daar samen met de regering het voortouw in te nemen.

*"Het ontbreken van een toekomstbeeld ondermijnt het maatschappelijk draagvlak voor transformaties. Het is hoog tijd om keuzes te maken. Iedereen kan zich daar vervolgens op richten: onderzoekers, ondernemers, bedrijven, maatschappelijke organisaties, ambtenaren en de samenleving als geheel." AWTI, 2023*

- **Werk intensief samen met sociale partners en maatschappelijke actoren.** Kenmerkend voor maatschappelijk opgaven is dat de overheid en de markt het niet alleen kunnen. Ook maatschappelijke organisaties, bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen en burgers moeten een concrete of ondersteunende bijdrage leveren. Een breed gedragen maatschappelijke consensus en commitment zijn nodig. Daarin hebben sociale partners ook een grote verantwoordelijkheid, intern in hun organisaties door de stem van hun achterban te vertolken én door te werken sensibilisering, responsabilisering, dialoog en representativiteit en begrip over wat kan en niet kan binnen het grotere geheel. En ook samen hebben ze een maatschappelijke verantwoordelijkheid om via het sociaal overleg in de SERV en in verbinding met andere middenveldorganisaties perspectief en houvast te bieden en mee de voorwaarden te creëren voor de noodzakelijke veranderingen.
- **Versterk de gebieds- en doelgroepgerichte samenwerking binnen de Vlaamse overheid.** Alle transversale maatschappelijke opgaven vergen ook en vooral concrete actie op het terrein. Een belangrijke hefboom om de coördinatie en integratie binnen de Vlaamse overheid te versterken is het gebiedsgericht coördineren en integreren van delen van de Vlaamse overheid die in hetzelfde bovenlokale gebied - maar vandaag vaak los van elkaar - actief zijn. Er zijn goede voorbeelden waarop kan worden verder gebouwd zoals de ervaringen in de COVID- en Oekraïne-crisis, de stadsvernieuwingsprojecten, Water Land Schap en het Smart Region Office. Naast een geïntegreerde gebiedsgerichte benadering kan ook een doelgroepgerichte samenwerking en organisatie helpen om de verkokering te doorbreken.
 

*“Uit de vele gesprekken met Vlaamse ambtenaren leiden we af dat de nood om gebiedsgericht te werken toeneemt en in alle onderdelen van de Vlaamse overheid merkbaar is. Die toename komt vanuit het aanvoelen dat algemene beleidsprogramma's te generiek zijn en een aanpak op maat van de verschillende gebieden in Vlaanderen nodig is. Die vraag komt ook van onderuit.” Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing, 2023*
- **Zorg voor betere incentives voor samenwerking.** Samenwerking mag niet louter afhangen van bereidwilligheid. Dat betekent dat er goede sturingsmechanismen en prikkels moeten zijn voor ministers, leidende ambtenaren en medewerkers om samen te werken en beleidsinitiatieven af te stemmen. Mogelijkheden op ambtelijk niveau zijn de opname van doelstellingen voor samenwerking in de formele aansturingsinstrumenten; pooling van financiële en personele middelen (cf. Slimme Regio Vlaanderen); opwaardering, collectief commitment en sterkere mandaten voor zgn. N-projecten; bevordering van samenwerkingsgerichte competenties, enz. De drie krachtigste prikkels zijn wellicht politiek, geld en verantwoording. Zolang die gefocust en gekoppeld blijven aan de huidige kokers zal het waarschijnlijk moeilijk blijven lopen. Als de werking van de regering, de geldstromen en de verantwoordingslijnen ook meer worden gekoppeld aan opgaven dan louter aan traditionele beleidsdomeinen, ontstaan ook meer prikkels voor domeinoverstijgende samenwerking.
 

*“Opgavegericht samenwerken gaat niet over individuele teams die samen over de grenzen van beleidsdomeinen en bestuurslagen heen aan een opgave werken. Dat is meer een projectmatige benadering. Het gaat eerder over richtingverandering om het werken over grenzen heen tot de norm te maken: een verandering van de default.” van der Steen en Scherpenisse, 2020*
- **Verbeter de beleidsintegratie door sterke coördinatie van sterke entiteiten.** Slagkrachtig en gecoördineerd kunnen reageren op maatschappelijke uitdagingen en crisissen vereist geen nieuwe structuur of entiteit, wel een betere combinatie van én sterke entiteiten én sterke coördinatiemechanismen. Vooral dat laatste vergt meer aandacht. Er is nog veel winst te

halen door betere afspraken over doelstellingen, rollen en verantwoordelijkheden, projectorganisatie, aansturing, informatiedoorstroming en middelen. Daarrond werken vraagt een versterking van de (meta)coördinerende capaciteit op niveau van de beleidsdomeinen en Vlaamse overheid als geheel. Voor de concretisering daarvan is er niet één model. De aangewezen governance zal afhangen van het thema, de betrokken instanties, de aanwezige expertise en de praktische ervaring. Mogelijkheden zijn: meer regievoerende bevoegdheden voor centrale departementen (DKBUZA, DFB) op een aantal (niet alle) kokerdoorsnijdende opgaven, intra- en interorganisatorische teams, grenswerkers (*boundary spanners*), flexibele programma- en projectwerking, een pool van (top)ambtenaren die niet verbonden zijn aan een specifiek departement maar al naar gelang de omstandigheden inzetbaar zijn voor verschillende beleidsopgaven, enz.

*“Een cruciaal aandachtspunt is de noodzaak van centrale metacoördinatiercapaciteit. Het gebrek hieraan belemmert effectieve samenwerking en coördinatie, zowel binnen de Vlaamse administratie als met lokale besturen en maatschappelijke actoren.” Callens en Verhoest, 2023.*

## 1.2 Vernieuwing en samenwerking van onderuit

De Vlaamse overheid moet nog meer inspelen op de vele collectieve en multi-dimensionale initiatieven die van onderuit innovatieve oplossingen proberen te vinden voor samenhangende uitdagingen op het gebied van ruimte, energie, voedsel, zorg, mobiliteit, leefomgeving enz. Deze initiatieven kampen vandaag met barrières en hebben moeite om op te schalen. Bottom-up initiatief en coördinatie moeten daarom meer worden gefaciliteerd.

- **Benut de kennis en innovatieve kracht in de samenleving beter.** Een meer open, extern geconnecteerde Vlaamse overheid is nodig om de samenwerking van onderuit met sociale partners, maatschappelijke actoren, kennisinstellingen, ondernemers, burgers en andere overheden te versterken. Dat zorgt voor een beter inzicht in de onderliggende problemen, behoeften en belangen die spelen, in de onderlinge relaties tussen maatschappelijke uitdagingen, en in de beschikbare en toekomstige oplossingen. Dat vraagt om betere randvoorwaarden voor creëren van partnerschappen, maatschappelijke initiatieven en co-creatie (bv. rechtszekerheid, regelluwte, *right to challenge*...).

*“De overkoepelende les lijkt vooral te zijn: stap uit de ivoren toren, denk niet in systemen, maar stap met de voeten de klei in. De échte oplossingen bevinden zich op straatniveau, aan de randen van het bestuurlijk systeem, bij de maatschappij, de burger, de ondernemer. Dát is het niveau waar oplossingen gevonden kunnen worden voor de grote uitdagingen waar we mee geconfronteerd worden.” De Jong, 't Hart en van der Steen, 2017.*

- **Zet in op partnerschappen rond concrete transversale sleutelprojecten.** Effectieve partnerschappen zijn nodig waarin overheden samen met sociale partners/middenveld, gemeenten, ondernemers en lokale coalities op vele plekken tegelijk uitvoering geven aan een aantal strategische sleutelprojecten. Het gaat dan om concrete projecten op het sectorale of lokale niveau (wijk, gemeente, regio's, buitengebied, ...) die door geïntegreerd te werken gelijktijdig zorgen voor verbetering en versnelling. Voorbeelden zijn energiewijken (een groot-schalig en collectief renovatieprogramma van woningen en woonwijken), integrale eerste-lijnsgezondheidszorg (bv. gezondheidshuis PIOEN in Vorselaar, waarbij PIOEN staat voor Preventief, Interdisciplinair, Open, Eerste lijn, Netwerk), mobipunten (bundelingen van laadpunten, intermodale overstapplaatsen, voorzieningencentrum, publieke ontmoetingsruimte

en toegangspoort tot de stad) of de aanpak die werd voorgesteld in 'Weerbaar Waterland (het advies van het expertenpanel hoogwaterbeveiliging aan de Vlaamse Regering). Dat veronderstelt ook dat de overheid speelruimte creëert voor nieuwe samenwerkingsverbanden, businessmodellen en 'tussenruimtes': maatschappelijke werkplaatsen waar ideeën die komen van onderuit, worden gebundeld en verkend met diverse partners en een programma voor actie wordt opgemaakt.

*"Vlaanderen richt zich vandaag op het ontzorgen en stimuleren van een huis-per-huis energietransitie. In heel Europa wordt getimmerd aan methodieken om de uitdagingen van de energietransitie op wijkniveau aan te pakken, waarbij individuele en collectieve acties worden gecombineerd. Een meer collectieve aanpak maakt het mogelijk om te kiezen voor de meest energie en kosten-efficiënte systemen, terwijl meerdere maatschappelijke winsten worden geactiveerd." De Grote Verbouwing, 2024*

- **Maak transversale en collectieve projecten beter mogelijk.** Om beloftevolle transversale initiatieven te kunnen realiseren, faciliteren en opschalen, zijn aangepaste regels nodig. In het kader van bv. de energietransitie kunnen collectieve projecten zorgen voor de noodzakelijke versnelling door schaalvergroting, standaardisatie en ontzorging. Ze gaan ook efficiënter omgaan met schaarse middelen en arbeidskrachten en bieden betere mogelijkheden om kwetsbare groepen mee te nemen in de te energietransitie. Via zulke collectieve projecten kan bovendien beter de koppeling worden gemaakt met andere maatschappelijke uitdagingen zoals een beter woonaanbod, een versterkt sociaal-economisch weefsel, klimaatadaptatie, mobiliteit, zorg of strategische autonomie. Maar veel steun- en beleidskaders zijn vandaag vooral gericht op de individuele burger of ondernemer, niet op collectieve projecten. Ze gaan ook vaak uit van strikte stappenplannen en procedures terwijl het voor een succesvolle dynamiek meestal net niet wenselijk is om vooraf vast te leggen hoe processen moeten verlopen en innovatie de nodige experimenteerruimte vereist. Transversale initiatieven en collectieve projecten hebben ook te maken met belemmerende regelgeving, een verkokerde overheid en versnipperde middelen die slechts moeizaam en beperkt beschikbaar zijn voor multi-problematieken en -initiatieven.

*"Om de maatschappelijke opgaven effectief te beantwoorden, hebben we een kader nodig dat meer lokaal maatwerk mogelijk maakt en aanjaagt - in elke straat, wijk, dorp en landschap." Declerck, 2024*

### 1.3 Een responsieve, innovatieve en wendbare Vlaamse overheid

Als regelgever, dienstverlener, investeerder, inkoper, aanbesteder en werkgever moeten overheden innoveren en wendbaar inspelen op nieuwe uitdagingen en opportuniteiten en moeten ze innovaties in de economie en samenleving ondersteunen en richten op de maatschappelijke uitdagingen ('mission oriented'). Ook beleidsmatig innoveren is erg nodig omdat de traditionele werkwijzen niet volstaan voor complexe en verweven maatschappelijke uitdagingen.

- **Verbeter de innovatiecultuur.** De inzet van living labs, experimenteerruimtes en proeftuinen moet innoveren en 'leren in beleid' meer mogelijk maken in de Vlaamse overheid. Het veronderstelt een politieke en ambtelijke cultuur die minder risicomijdend is, open staat voor het in een veilige context uitproberen van nieuwe ideeën en ruimte laat voor het zoeken naar oplossingen buiten de platgetreden paden, gevoed door systeemdenken. Ook meer open data en datadeling zijn - met respect voor privacy, veiligheid en bescherming van vertrouwelijke of commercieel gevoelige informatie - erg belangrijk voor innovaties, nieuwe

samenwerkingsverbanden en vernieuwende producten en diensten met interessante gebruiks- en marktopportunities bij zowel overheden als andere actoren.

- **Investeer in innovatienetwerken en civil entrepreneurship.** Vaak zijn er bij ambtenaren zelf en in diverse entiteiten ideeën en succesvolle initiatieven over hoe het beleid anders en beter kan. Van belang is daarom om hen de ruimte te geven om die ideeën in entiteits- en overheidsoverschrijdende netwerken te delen en uit te werken. Zulke netwerken zouden hun ideeën en realisaties ook publiek beter moeten delen, bv. onder vorm van een periodiek *inspiratieboek*. Deze innovatie- en experimenteeruimte invullen, vraagt een aangepaste mindset en vaardigheden van ambtenaren. Door het stimuleren van een ondernemende actiementaliteit, het leervermogen, mobiliserende en samenwerkingscompetenties en een *growth mindset* kunnen silo's doorbroken worden en kunnen de grenzen worden verlegd van wat mogelijk is om tot betekenisvolle verandering te komen met grotere waarde voor de publieke sector en de samenleving als geheel.
- **Vergroot de permeabiliteit van de organisatiegrenzen.** Een moderne overheid vraagt om een robuuste organisatiestructuur die tegelijk voldoende flexibel is. In dat kader kan de SERV pleidooien voor organisatorische rust tot op zekere hoogte onderschrijven. Dat neemt niet weg dat het aantal entiteiten en leidend ambtenaren in de Vlaamse overheid bijzonder hoog is, het geheel erg complex is geworden (o.a. door behoud van het onderscheid tussen departementen en agentschappen terwijl hun taakstellingen door mekaar lopen) en de organisatie meer gebouwd is op de (verkokerde) uitdagingen van gisteren dan op de maatschappelijke opgaven van morgen. Dit kan leiden tot verwarring en inefficiëntie in de beleidsvoorbereiding en -uitvoering, en tot concurrentie tussen entiteiten met negatieve gevolgen voor samenwerking. Er is dus zeker nog ruimte voor verbetering. De grootste winst valt echter niet te verwachten van nieuwe structuraanpassingen – die op zich ook nadelen hebben - wel van een wendbare administratie die zich flexibeler kan aanpassen. Het is daarom van belang om kritisch te kijken naar procedures die het moeilijk of onmogelijk maken om middelen, data, kennis en personeel te delen of te herschikken over entiteiten heen.

*“De overheid moet streven naar effectieve, minder vrijblijvende opleiding van ambtenaren. De filosofie hiernaar is dat wordt gewerkt aan een volledige (set van) competentie(s), bestaande uit drie aspecten, te weten: 1. persoonlijkheid, talent en waarden, 2. kennis en 3. vaardigheid. Omdat het eerste bij volwassenen vrijwel onveranderbaar is, verdient het de voorkeur hiernaar al tijdens de werving en selectie goed te kijken. Dit is ook in overeenstemming met internationaal gezaghebbende aanbevelingen van de OESO.” Raat, 2024*

## 2. De strategische besluitvorming versterken

**De strategische werking van de Vlaamse regering moet worden versterkt om te zorgen voor verdere verbetering van de beleidsontwikkeling, de politieke besluitvorming en de politiek-ambtelijke samenwerking.**

### Waarom dit thema?

Er is maatschappelijke onvrede over het beleid en de politiek. Het beeld dat volgens 'De Stemming' bij grote delen van de bevolking overheerst, is dat politici vooral met zichzelf bezig zijn en weinig met de problemen waar burgers en ondernemers van wakker liggen. Dat tast het al lage vertrouwen in politici en de overheid verder aan in tijden waarin de legitimiteit ervan al sterk onder druk staat. Terwijl een sterke overheid net nodig is om het hoofd te bieden aan tal van maatschappelijke uitdagingen.

*"45% van de Vlaamse bevolking had in 2023 een laag vertrouwen in de Vlaamse overheid. In 2017 was dat 33%. 16% van de volwassenen geeft aan (heel) veel vertrouwen te hebben in de administratie, tegenover 12% voor regering en parlement." Statistiek Vlaanderen, 2023*

Vandaag slaagt de Vlaamse Regering er onvoldoende in om die onvrede weg te nemen. Er is soms te veel detailbeleid en steekvlampolitiek gericht op incidenten en conflicten en te weinig aandacht voor strategische reflectie en de langere termijn.

Daarbij komt nog dat de uitdagingen zich opstapelen. De trends over de vergrijzing, de klimaatverandering, de energietransitie, de woon- en zorgopgave, de waterkwaliteit, enz. laten een stapeling van (deels) vooruitgeschoven en onopgeloste opgaven voor de toekomst zien. Tegelijk moeten er een inhaalslag worden gemaakt van opgaven die zijn blijven liggen, zoals bv. door achterstallig onderhoud van infrastructuur.

*"Achterstallig onderhoud brengt hoge kosten met zich mee en creëert daarnaast nieuwe problemen, waardoor een vicieuze cirkel ontstaat. Gecombineerd met de grote opgaven van de komende tijd zoals de woon- en zorgopgaven en de klimaat- en energietransitie, neemt het risico op een bulldozereffect toe: problemen worden telkens vooruitgeschoven en stapelen zich onopgelost op". Staat van de uitvoering, 2024.*

Zowel op niveau van de Vlaamse Regering als bij de Vlaamse overheid moet de strategische capaciteit sterker worden uitgebouwd om beter vooruit te kijken, en snel en wendbaar in te kunnen spelen op nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen.

Versterking van de strategische capaciteit, expertise en praktijk moet bijdragen aan vijf cruciale werven voor de Vlaamse overheid:

- een vooruitziende, anticiperende beleidscultuur (meer proactief beleid, minder uitstel);
- een grotere toekomstbestendigheid (meer lange termijndenken, minder 'waan van de dag');
- een integraal perspectief (meer samenhang en samenwerking, minder verkokering);
- een betere benutting van kennis en onderzoek (meer doordacht, minder haastig);
- een sterkere oriëntatie op de samenleving (meer naar buiten gericht, minder intern).

### Wat kan anders en beter?

Hierna formuleert de SERV aanbevelingen om de strategische besluitvorming te versterken. Het gaat dan over (1) de strategische werking van de Vlaamse Regering, (2) de nood aan versterking

van de strategische planning, besluitvorming en beleidsopvolging en (3) het belang van strategische capaciteit en betere politiek-ambtelijke samenwerking.

2/ DE STRATEGISCHE BESLUITVORMING VERSTERKEN		
Strategische werking van de Vlaamse Regering	Strategische planning binnen de Vlaamse overheid	Strategische capaciteit en politiek-ambtelijke samenwerking
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak een veel minder gedetailleerd regeerakkoord</li> <li>• Bouw op regeringsniveau meer momenten in voor strategische reflectie</li> <li>• Organiseer de besluitvorming beter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herbekijk de werkwijze voor de opmaak van beleidsnota's</li> <li>• Benut BBT's als momenten voor strategische evaluatie en reflectie</li> <li>• Maak werk van visievorming en LT-strategieontwikkeling</li> <li>• Focus op kerntaken</li> <li>• Versterk de beleidsmonitoring</li> <li>• Zorg voor een datagebaseerde monitoring van de overheidswerking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterk de ondersteuning van de werking van de Vlaamse Regering als geheel</li> <li>• Verstevig de ambtelijke strategische capaciteit</li> <li>• Maak ook ruimte voor beleidsmatig denkvermogen</li> <li>• Verbeter het politiek-ambtelijk samenspel</li> </ul>

## 2.1 Strategische werking van de Vlaamse Regering

Zorgen voor betere beleidsresultaten en meer vertrouwen in de Vlaamse overheid begint bij de Vlaamse Regering. De discussie over hoe regering concreet werkt, moet worden gevoerd. De SERV formuleert daarvoor enkele voorstellen.

- **Maak een veel minder gedetailleerd regeerakkoord.** Het regeerakkoord moet de nodige duidelijkheid geven over wat de regering tijdens de legislatuur wil realiseren, volgens een aantal principes. Maar dikke teksten van meer dan 300 pagina's met gedetailleerde, dichtgetimmerde afspraken – opgemaakt en opgedeeld per beleidsdomein - is niet wat er nodig is in de erg onzekere, turbulente en onvoorspelbare wereld van vandaag. Om maatschappelijke opgaven effectief aan te pakken, moet een regeerakkoord ook en vooral een samenhangend verhaal en toekomstperspectief bieden, met duidelijke keuzes, strategische projecten en budgetten rond een aantal goed gekozen prioriteiten en ambitieuze doelen waar

men gezamenlijk de schouders wil onder zetten. De concretisering kan later in de regeerperiode en is - in toenemende mate van detaillering en uitwerking – de rol van beleidsnota's, BBT's, conceptdocumenten en regelgeving. In die latere fases is er ook meer ruimte om te zoeken naar onderbouwing en draagvlak, en dus voor inbreng vanuit de administratie, de wetenschap en het sociaal overleg. Dat is trouwens vandaag al de logica van de omzendbrief beleids- en regelgevingsprocessen.

*"Juist voor het neerleggen van strategische ambities zijn de ogen op de regering gericht. Niet door een dik regeerakkoord vol coalitiedeals en politieke uitruil en ook niet door gedetailleerde doorvertaling van iedere ambitie in een reeks smart-doelen. Wel door stoutmoedige ambities uit te spreken, zonder de weg ernaartoe in te kleuren. Articuleer de bedoeling en faciliteer lerende ecosystemen waar overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers ruimte krijgen om zelf op zoek te gaan naar innovatieve oplossingen."* De Jong, 't Hart en van der Steen, 2017

- **Bouw op regeringsniveau meer momenten in voor strategische reflectie.** In de complexe en volatiele wereld van vandaag zullen in een regeerperiode steeds nieuwe uitdagingen opduiken en veel zaken onderweg moeten worden aangepakt. Het is dan ook belangrijk om



voldoende initiatieven, fora of momenten te voorzien voor strategische reflectie eens de regering aan de slag is gegaan. Een afslanking van de wekelijkse regeringsagenda door kleinere beslissingen meer te delegeren, moet tijd vrijmaken voor meer strategische sturing en discussie over belangrijkere beleidskwesties (beleidsplannen, visie- en conceptnota's, decreten, strategische uitvoeringsbesluiten, ...). De instelling van ministercomités rond belangrijke maatschappelijke opgaven moet zorgen voor meer strategische reflectie en intensere samenwerking tussen ministers.

- **Organiseer de besluitvorming beter.** In of naast een regeerprogramma zijn afspraken nodig over hoe de regering wil werken om tot goed beleid te komen. Zulke afspraken over o.a. de wijze van strategische planning, beleidsvorming en -coördinatie (zie concreet hierna) zijn erg belangrijk voor de kwaliteit van het beleid. Ze moeten zorgen voor duidelijke processen en criteria voor goed bestuur waardoor de druk op de regering (i.c. IKW's) vermindert om elk klein dossier politiek te trancheren en de focus meer kan liggen op politieke discussies en keuzes die er voor de samenleving toe doen.

## 2.2 Strategische planning binnen de Vlaamse overheid

Van een overheid wordt verwacht dat ze de maatschappelijke uitdagingen tijdig onderkent, een strategie ontwikkelt en doelstellingen kiest, de juiste taken opneemt, effectieve instrumenten inzet, de correcte uitvoering realiseert, de effecten opvolgt en het beleid evalueert en maatregelen waar nodig bijstuurt, stroomlijnt of afschaft. Dit is het ideaalbeeld achter de bestaande afspraken binnen de regering en in de administratie rond praktijken, processen en instrumenten voor strategische planning, beleidsvorming en opvolging van beleidsresultaten. De huidige richtlijnen in de omzendbrief 2019/11 en de Vlaamse Codex Overheidsfinanciën blijken daarin echter onvoldoende effectief.

- **Herbekijk de werkwijze voor de opmaak van beleidsnota's.** De timing voor de opmaak van beleidsnota's (i.c. 28 oktober 2024) is bijzonder krap, ook wanneer de regeringsvorming vlot zou verlopen. Bovendien worden ministers pas aangesteld na de onderhandelingen over een regeerakkoord en zijn ze vaak zelf niet betrokken geweest bij wat in het regeerakkoord staat over hun bevoegdheden. In het bestuursdecreet is er ook een inspraakregeling voorzien (artikel III.94 § 1, 7°). Maar nu is het iedere keer onduidelijk wat het beleid van de minister zal zijn, gelet op de ontvangen input. Na de advisering en de bespreking in het parlement zou er daarom beter een repliek en een bijgewerkte versie volgen. Dat gebeurde deze legislatuur al op federaal niveau voor sommige beleidsnota's. Dit is des te belangrijker bij een meer strategisch regeerakkoord omdat dan het gewicht van de beleidsnota's toeneemt.
- **Benut BBT's als momenten voor strategische evaluatie en reflectie.** Nog te vaak wordt in BBT's bestaande informatie gewoon samengevoegd. De opmaak wordt zelden binnen de administratie of tussen de administratie en de minister/het kabinet gebruikt als gezamenlijk moment voor strategische evaluatie, reflectie en dialoog over (bijsturing van) het beleid. Dat blijkt het duidelijkst uit het overzicht in de BBT's van de geplande beleids- en regelgevingsinitiatieven (nieuwe regelgeving, beleidsinitiatieven,

*“De BBT-instructie bepaalt dat ook over beleidsevaluaties en onderzoeksinitiatieven dient te worden gerapporteerd, minstens in een aparte bijlage. Dat gebeurt bijna nooit. In een aantal gevallen kan de verklaring zijn dat er geen beleidsevaluaties plaatsvonden. Dit wordt beter ook gemeld, maar dat gebeurt slechts in een minderheid van de gevallen.” Rekenhof, 2023*

beleidsevaluaties, onderzoek, ...). Die zijn meestal erg summier, onvolledig en weinig actueel. Er is ook geen onderlinge afstemming tussen beleidsdomeinen. O.a. op dit punt zou het voorzitterscollege (VOCO) beter kunnen functioneren als forum voor afstemming en gezamenlijke strategische reflectie.

- **Maak werk van visievorming en lange termijn strategieontwikkeling.** Dat moet zorgen voor een overheid die minder reactief werkt en meer anticipatief en proactief op basis van lange termijn doelstellingenkaders (bv. SDG's), kwalitatieve toekomstverkenningen en scenario-denken (wat als...). Dit moet structureel gebeuren en beter worden ingebouwd in strategische processen, de werking van strategische adviesraden en wetenschappelijke steunpunten. Ook op niveau van het Vlaams Parlement kan dat gebeuren. In Nederland werd er onlangs een motie is aangenomen om in de Tweede Kamer meer aandacht te organiseren voor de lange termijn. Mogelijk komt er een speciale commissie. Aanvullend kan evt. de piste worden verkend van een samenwerkingsverband met de Nederlandse WRR, door bv. jaarlijks samen één of twee thema's af te spreken die voor zowel Nederland als Vlaanderen erg relevant zijn, en vervolgens voor de uitwerking van die thema's Vlaamse topacademici af te vaardigen om daarrond samen met Nederlandse academici te werken, met ook tijdelijke Vlaamse versterking voor het secretariaat van de WRR voor dat thema. Dat zal veel goedkoper zijn, interessanter werken zijn en sneller tot resultaat leiden dan een eigen Vlaamse WRR oprichten.
- **Focus op kerntaken.** Een cruciale opgave voor een beter functionerende Vlaamse overheid is het strategische debat over kerntaken voeren. De voorbije jaren lag veel nadruk op meer efficiëntie (doen we de dingen goed?). Maar ook de effectiviteitsvraag moet explicieter worden gesteld (doen we de goede dingen?): neemt de overheid de juiste taken op, welke taken zijn niet meer prioritair of niet meer noodzakelijk, welke nieuwe taken moeten worden vervuld, wat moet de overheid (opnieuw) zelf doen, wat kan ze beter reguleren, regisseren of uitbesteden? Brede Heroverwegingen, de uitgaventoetsingen en de uitgavennorm moeten hierin een belangrijke rol gaan spelen.
- **Versterk de beleidsmonitoring.** Het monitoringsysteem voor Vlaamse Veerkracht kan daarbij als vertrekpunt dienen. Dat systeem bestaat niet enkel uit de periodieke opvolging en rapportage van de uitvoeringsgraad aan de hand van mijlpalen en indicatoren, maar legt ook de link met outcome-indicatoren. De resultaten van elk meetmoment worden bovendien besproken op de Task Force Vlaamse Veerkracht met vertegenwoordigers van de Vlaamse regering, de Vlaamse overheid, de SERV, de twee relancecomités en het klimaatexpertenpanel. Deze werkwijze lijkt ook bruikbaar voor de opvolging van de grote werven van een regeerprogramma.

*"Verrassingen vinden in het bestuur vaak plaats, maar blijken vaak voorafgegaan te zijn door signalen die beter opgevangen, geïnterpreteerd of opgevolgd hadden kunnen worden. Overheidsorganisaties zouden meer gericht, bewust en strategisch moeten anticiperen om 'vermijdbare verrassingen' te vermijden, én moeten zich organiseren om met onvoorziene ontwikkelingen te kunnen omgaan." van der Steen, Frankowski ea, 2022*

- Zorg ook voor een datagebaseerde monitoring van de overheidswerking.** Om het debat over het bestuurlijk functioneren te ondersteunen en te zorgen voor structurele aandacht en verbetering, is het belangrijk dat de Vlaamse overheid een set indicatoren gaat bijhouden over haar eigen werking en daarover periodiek publiek rapporteert, waar mogelijk ook met vergelijkbare data voor andere landen en regio's. Een goed vertrekpunt daarvoor zijn het 'EU Public Administration Assessment Framework (PAAF)', de Europese Quality of Public Administration Tolboom en de recent herziene 'SIGMA Principles of Public Administration', een gezamenlijk initiatief van de OESO en de EU (zie ook de bijlage bij dit advies). Het bijbehorende monitoringkader laat toe om indicatoren en resultaten internationaal te vergelijken en kan worden gebruikt als kompas en beoordelingskader voor hervormingen en voor het verzekeren van voldoende bestuurlijke focus en capaciteit. Voorbeelden zijn het 'State of the Public Service Report' in Canada, het 'Report on Government Services' in Australië, enz.

*"De 32 SIGMA Principles of Public Administration vormen een omvattend normenkader met institutionele voorzieningen en resultaten die burgers en ondernemers mogen verwachten van een modern openbaar bestuur." OECD, 2023c*
- Voer een jaarlijkse 'Verantwoordingsdag' in.** Dat is - naar het voorbeeld van verantwoordingsdag in Nederland - een jaarlijks moment in mei waarop het gevoerde regeringsbeleid wordt besproken en geëvalueerd. De basis daarvoor is al gelegd, met de invoering van afzonderlijke BBT's over de beleids- en begrotingsuitvoering (in mei) naast de Septemberverklaring en de BBT's bij de begrotingsopmaak (in oktober). Een afzonderlijk moment op de parlementaire agenda moet de huidige scheefftrekking verhelpen tussen de grote aandacht voor de beleidsintenties en de beperkte aandacht voor de evaluatie, realisaties en de concrete effecten van het beleid.

*"Flanders should organise an 'Accountability Day' in early Spring, mirroring practices seen in other countries. On this day, budget execution reports and actual achievements of the performance targets should be presented and examined in Parliament. This event would not only provide a platform for scrutiny and discussion of the government's achievements but also serve as an opportunity for public accountability." OECD, 2024a*

## 2.3 Strategische capaciteit en politiek-ambtelijke samenwerking

De besluitvorming goed organiseren en de strategische planning, beleidscoördinatie en beleidsopvolging permanent verbeteren, vergt goede politiek-ambtelijke samenwerking en afspraken die gelden voor alle ministers en entiteiten. Vandaag verloopt die samenwerking en het ontwikkelen en laten naleven van zulke afspraken soms moeilijk bij gebrek aan voldoende sturing, opvolging en sanctionering. Het verklaart waarom goede regels (zoals in de omzendbrief 2019/11 over ex ante evaluatie) en afspraken (zoals tijdens de Vlaamse Brede Heroverweging) uiteindelijk toch geen (volledige) uitvoering kennen.

- Versterk de ondersteuning van de werking van de Vlaamse Regering als geheel.** Het voorzitterscollege (VOCO) zou hier een grotere rol kunnen opnemen door zich - ondersteund door een politiek engagement - meer te buigen over (meta)vragen voor goed bestuur zoals hoe zorgen voor beter gecoördineerd beleid en minder verkokering, hoe structureel werk maken van betere wet kwaliteit en minder complexiteit, hoe zorgen voor de benodigde expertise en vaardigheden en betere benutting van kennis en onderzoek, hoe zorgen voor een meer open, oplossingsgerichte en wendbare overheid enz. Betere antwoorden op

dergelijke vragen kunnen een enorm hefboomeffect hebben op de kwaliteit van het beleid, op de resultaten die in de praktijk worden geboekt en op het vertrouwen in de overheid.

- **Verstevig de ambtelijke strategische capaciteit.** Vooruitgang boeken rond zulke metavragen vergt ook dat een aantal mensen in de overheid de opdracht krijgt om daar structureel, gecoördineerd en gemandateerd rond te werken. Voor enkele aspecten (bv. recent bij DFB voor beleidsevaluatie) is dat het geval, maar voor andere is de slagkracht te beperkt (bv. toekomstverkenningen, wetsskwaliteit, consultaties, ...) of het niet duidelijk geregeld waardoor iedereen en niemand er echt mee bezig is. In veel landen heeft het zgn. Centre of Government (CoG) – d.i. het deel van het overheidsapparaat dat instaat voor de algemene ondersteuning van de regering als geheel – de kerntaak om besluitvorming van hoge kwaliteit bevorderen. Het CoG stimuleert regeringsafspraken over hoe men kwaliteitsvol wil bestuuren en ziet toe op de naleving daarvan. Het draagt de cultuur en kernwaarden van goed bestuur uit naar het ganse overheidsapparaat. Onderzoek van de OESO bevestigt de bestuurlijke meerwaarde daarvan als belangrijke succesfactor voor goed bestuur. Andere (meer netwerkgebaseerde) modellen zijn mogelijk, maar de metavragen moeten door iets of iemand opgepakt worden.
- **Maak ook ruimte voor beleidsmatig denkvermogen.** Het voorgaande geldt niet enkel voor bestuurlijke (meta)vragen maar ook voor de inhoudelijke beleidsontwikkeling. Er moet ambtelijk – centraal en in de diverse beleidsdomeinen – voldoende ruimte zijn voor inhoudelijke exploratie en analyse, voorbij de korte termijn en de politieke opportuniteit van het moment, m.a.w. voor de ontwikkeling van beleidsmatig denkvermogen op enige afstand van de dagelijkse politiek.
- **Verbeter het politiek-ambtelijk samenspel.** Een goed politiek-ambtelijke samenwerking is cruciaal voor goed bestuur. Het charter Politiek-Ambtelijke Samenwerking is onvoldoende effectief gebleken om een duidelijke rolverdeling af te spreken en een antwoord te bieden op de spanning tussen een administratie die ten dienste staat van de minister en de ambtenarij als instituut op zich dat vanuit het algemeen belang voor de samenleving werkt. In plaats van rollen te scheiden, moet wellicht de interactie meer worden opgezocht en georganiseerd. Politiek en ambtenarij moeten vaker met elkaar kunnen spreken over hoe men samenwerkt. Ook met het Vlaams Parlement zijn gesprekken nodig om de politiek-ambtelijke samenwerking op dat niveau te verbeteren, bv. rond de praktijk van parlementaire vragen of ambtelijke ondersteuning (met goedkeuring van de regering) rond dossiers waar het parlement en niet de regering het voortouw neemt.

*“The success of any government programme depends on the ability of the centre to oversee the quality of the policy process from policy analysis and development to monitoring and evaluation of outcomes. The centre typically operates across government, acting as the eyes and ears of the head of government, including by maintaining relationships and relevant networks.” OECD, 2018*

*Volgens de meest recente personeelspeiling gaat (in 2022) slechts 46% van het top- en middenkader van de Vlaamse overheid (eerder) akkoord dat administratie en regering samen werken in functie van gedragen doelen en oplossingen. Vlaamse overheid, 2023*

### 3. Werken aan een datagedreven overheid en onderbouwd en overlegd beleid

**Verdere investeringen in data, onderbouwing, advies en overleg zijn nodig om de kwaliteit van de besluitvormingsprocessen en de beleidsbeslissingen te verbeteren, de overheid efficiënter en performanter te maken en meer maatschappelijke meerwaarde te creëren.**

#### Waarom dit thema?

Beleidskeuzes maken is bij uitstek het terrein van politici. Maar zij moeten worden ondersteund om goed geïnformeerde, onderbouwde en overlegde beslissingen te kunnen nemen. Enkel zo kunnen de maatschappelijke problemen effectief en efficiënt worden oplost.

Dit vergt een goed samenspel tussen politiek, administratie, wetenschap, middenveld en belanghebbenden om het draagvlak en de rationele, analytische basis voor beslissingen te vergroten. Dat geldt niet enkel voor de beleidsvoorbereiding maar voor de hele beleidscyclus en voor de werking van het overheidsapparaat (cf. supra 'Zorg voor een datagebaseerde monitoring van de overheidswerking').

*In de Open, Useful, and Re-usable data Index van de OESO die peilt naar de beschikbaarheid van goede beleidsdata bijvoorbeeld, staat België in 2023 op plaats 30 van 36. Ook op het vlak van waarborgen voor publieke consultatie en ex ante evaluaties scoort ons land ver onder het OESO-gemiddelde. OECD, 2023a*

Op de beschikbare indicatoren die peilen naar (randvoorwaarden voor) de kwaliteit van de besluitvorming van bv. de OESO, de Wereldbank of de Europese Commissie behoort ons land zeker niet bij de beste. Dat verklaart voor een groot deel waarom beleidsresultaten soms achter blijven op legitieme verwachtingen, met vaak erg concrete gevolgen voor burgers en ondernemers.

#### Wat kan anders en beter?

Hierna formuleert de SERV aanbevelingen om ervoor te zorgen dat onderbouwd en overlegd beleid de norm wordt en er een samenhangend en performant ecosysteem ontstaat van beleidsdata, beleidsonderzoek en -evaluatie, consultatie en overleg, procesmatige en beleidsanalytische capaciteit. Ze gaan over (1) de structurele verankering en verbetering van ex post beleidsevaluatie en beleidsonderzoek, (2) betere ex ante onderbouwing van nieuw beleid en regelgeving, alsook over het belang van (3) een volwaardige betrokkenheid van belanghebbenden, (4) verdere investeringen in beleidsdata en statistieken en (5) de opbouw van expertise en capaciteit bij de overheid.

3/ WERKEN AAN EEN DATAGEDREVEN OVERHEID EN ONDERBOUWD EN OVERLEGD BELEID				
Beleidsvaluatie en beleidsonderzoek	Onderbouwd beleid en regelgeving	Betrokkenheid van belanghebbenden	Data en statistieken	Expertise en capaciteit
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bouw de rol van DFB als evaluation champion verder uit</li> <li>Maak werk van een strategische onderzoeks- en evaluatieagenda</li> <li>Neem initiatief om beleidsrelevant onderzoek academisch sterker te waarderen</li> <li>Investeer verder in heroverwegingen, uitgaventoetsingen en evaluatie van subsidies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gebruik 'road-maps'</li> <li>Versterk ex ante beleidsonderzoek en -evaluatie</li> <li>Leg meer focus op beleidssimulaties en uitzoeken en leren wat werkt</li> <li>Koppel ex ante met ex post beleidsevaluatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versterk de beleidsinbreng vanuit de praktijk</li> <li>Investeer in het Vlaams sociaal overleg</li> <li>Betrek de strategische adviesraden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zorg voor een overkoepelende en structurele aanpak</li> <li>Stimuleer open data en datadeling</li> <li>Zet in op intensere samenwerking met de federale overheid en de lokale besturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werk aan verdere professionalisering</li> <li>Ontwikkel een kader voor consultancyopdrachten</li> <li>Haak aan bij de lopende Europese (JRC) en OESO-initiatieven</li> </ul>

### 3.1 Beleidsvaluatie en beleidsonderzoek

De meerderheid van de OESO-landen heeft een beleidskader voor beleidsvaluatie en -onderzoek (*evidence informed, what works, ...*). Zulke kaders spelen een belangrijke rol in het (op strategisch niveau) expliciteren van de visie, doelstellingen en ambities, van de institutionele organisatie en verantwoordelijkheden en de instrumenten en randvoorwaarden om te komen tot een structurele verankering van beleidsvaluatie in de beleids- en begrotingsprocessen.

- Bouw de rol van DFB als *evaluation champion* verder uit.** Het Departement Financiën en Begroting (DFB) werd aangeduid als trekkende instantie voor beleidsvaluatie. Die rol van *evaluation champion* moet DFB toelaten gemandateerd - en ondersteund door een netwerk van evaluatie-experts in de beleidsdomeinen – het horizontale beleid rond beleidsvaluatie verder vorm te geven en te coördineren binnen de Vlaamse overheid, het voortouw nemen voor verdere kennisopbouw en periodiek te zorgen voor meta-analyses en leerlessen van de uitgevoerde evaluaties.
- "To conduct and use evaluations across government ensuring that they are carried-out in a systematic manner and that their results are used in policy and budgetary decision-making, Member States should designate evaluation champions to coordinate evaluations across institutions and advise on best practices to promote their quality and use." OECD, 2022b*
- Maak werk van een strategische onderzoeks- en evaluatieagenda.** Dat moet zorgen voor een betere planning en coördinatie van het beleidsrelevant onderzoek en beleidsvaluaties (incl. uitgaventoetsingen). Zo'n agenda zou best jaarlijks worden geactualiseerd, met een vooruitblik van 3 tot 5 jaar. Het veronderstelt een onderzoeks- en evaluatieplanning in elk beleidsdomein die na discussie en afstemming wordt samengevoegd tot een gecoördineerde overheidsbrede evaluatieagenda met daarin ook beleidsdomeinoverschrijdende evaluaties. Bij de opmaak van de onderzoeks- en evaluatieagenda's moet er inspraak zijn

van belanghebbenden en de wetenschappelijke wereld om het draagvlak, de kwaliteit en de doorwerking van beleidsevaluaties te versterken.

- **Neem initiatief om beleidsrelevant onderzoek academisch sterker te waarderen.** Ook de interactie met de academische wereld moet worden versterkt om structureel en tijdig hoogstaand beleidsrelevant onderzoek aan te leveren. De steunpuntformule kan daarbij nuttig zijn.
- **Investeer verder in heroverwegingen, uitgaventoetsingen en evaluatie van subsidies.** Dat zijn belangrijke instrumenten om de effectiviteit en efficiëntie van de overheidsuitgaven structureel op te volgen. Heroverwegingen moeten ervoor zorgen dat elk beleidsdomein periodiek een gestructureerd traject doorloopt om na te gaan of de taken en structuren in overeenstemming zijn met de actuele kerntaken die van de Vlaamse overheid worden verwacht. Ook met de uitgaventoetsingen en de periodieke evaluatie van subsidiekaders in de Vlaams Codex Overheidsfinanciën (VCO) zijn reeds belangrijke stappen gezet.

*“Overall, the link between scientific knowledge production and policy making in Belgium is relatively weakly institutionalised. The demand for scientific evidence from policy-makers is non-systematic and non-strategic. The starting point for quality EIPM is openness to use evidence in policy formulation, not just as a commitment in principle (well-sounding statements), but also its application in practice.” European Commission, 2022*

### 3.2 Onderbouwd beleid en regelgeving

Over de wenselijkheid van onderbouwd beleid bestaat weinig discussie. Dit in praktijk brengen, vergt echter concrete handvaten voor de wijze waarop nieuw beleid en regelgeving tot stand komt.

- **Gebruik ‘roadmaps’** om te verzekeren dat elk *belangrijk* beleids- en regelgevingsdossier goed wordt voorbereid, met een duidelijke planning van de belangrijkste processtappen en participatiemomenten. Dat systeem wordt bv. ook op Europees niveau gebruikt. Ook conceptnota’s (en groen- en witboeken) blijven belangrijk voor vroegere consultatie en opbouw van draagvlak.
- **Versterk ex ante beleidsonderzoek en -evaluatie en de doorstroming van parate kennis**, om beleidskeuzes beter te onderbouwen, beleidsinstrumenten beter te kiezen en daarbij te streven naar een zo licht mogelijk, goedkoop en werkbaar beleidsinstrument (zie ook deel betere regelgeving). Een houvast daarvoor blijft erg nodig, bv. onder de vorm van een set items of vragen die tijdens de beleidsvoorbereiding zouden moeten worden bekeken. In dat verband moet ook nauwgezet worden toegezien op de naleving van de bepalingen in de omzendbrief beleids- en regelgevingsprocessen, met name op de richtlijnen voor een nota aan de Vlaamse regering en voor een memorie van toelichting.
- **Leg meer focus op beleidssimulaties en uitoe-ken en leren wat werkt.** Beleidssimulaties op een representatieve steekproef van gezinnen, werknemers of ondernemingen met een simulatie van de bestaande regelgeving en voorgenomen wijzigingen zijn een interessante

*“Het simuleren van de verschillende Vlaamse beleidsmaatregelen in BELMOD vergt heel wat inhoudelijke input en opvolging van de Vlaamse entiteiten. Wegens een te beperkte beschikbare capaciteit bij de verschillende entiteiten werd deze piste verlaten.” VI.Parl. antwoord op schriftelijke vraag nr. 109 van 23/12/ 2022*

methodiek om effecten in te schatten. De SERV werkte zelf voor zijn evaluatie van het groei-pakket samen met BELMOD van de FOD Sociale Zekerheid. Het potentieel en de gebruiksvriendelijkheid van dit instrument is zeer groot. Nieuw beleid vooraf uittesten op kleinere schaal, eventueel in varianten, kan in sommige gevallen eveneens een goede strategie zijn om te leren wat werkt. Wat goed werkt zou vervolgens beter bekend moeten worden, bv. via een periodieke inventarisatie van goede voorbeelden, zodat kan worden uitgezocht en gedocumenteerd welke factoren dat verklaren en handvaten aangereikt kunnen worden waarop andere beleidsinitiatieven kunnen voortbouwen.

- **Koppel ex ante met ex post beleidsevaluatie.** Om te zorgen voor tijdige input van beleidsonderzoek en -evaluaties in beleidsprocessen (*evaluate first*) is een betere koppeling nodig met de onderzoeks- en evaluatieagenda (cf. supra). Omgekeerd zijn ex ante beleidsevaluaties een belangrijk startpunt voor ex post beleidsevaluaties. Beleidsevaluatie is immers maar goed mogelijk als het beleid evalueerbaar is en de nodige data worden verzameld om later de werking en effecten te beoordelen.

### 3.3 Betrokkenheid van belanghebbenden

Participatie en cocreatie zijn een must om beleid *evidence informed* te ontwikkelen, te implementeren en te evalueren. Ook om draagvlak te creëren moet beleid participatief tot stand komen.

Dat vraagt om een open, naar buiten gerichte overheid en om een gedegen participatie- en consultatiebeleid dat doorwerkt in de hele Vlaamse overheid, in

*“Het primaat van de politiek laat veel kennis en capaciteit in de samenleving onbenut.” Verschuere, 2024*

alle fases van het beleidsproces. Overleg, advies en andere vormen van betrokkenheid van het middenveld en directe belanghebbenden zijn daar een essentieel onderdeel van.

- **Versterk de beleidsinbreng vanuit de samenleving en de praktijk.** In de huidige netwerkmaatschappij is kennis en informatie overal te vinden, in het bijzonder bij de mensen voor wie het beleid en de regelgeving geldt en hun vertegenwoordigers en bij publieke dienstverleners, toezichthouders en medeoverheden. Hun inbreng moet vermijden dat beleid de link met de praktijk mist en ver van de werkelijkheid af staat (o.a. door ‘vermodelisering’). Om de publieke transparantie van de beleids-, regelgevings- en inspraakprocessen te vergroten, moet werk worden gemaakt van een consultatieportaal op de centrale website van de Vlaamse overheid zoals voorzien in art. II.8 van het bestuursdecreet

*“Overheidsorganisaties - met veel inhoudelijke deskundigheid en operationele knowhow in huis - zijn succesvol als zij niet in de valkuil trappen van denken te weten wat goed is voor de burgers en bedrijven. In de meeste gevallen blijken meer responsieve en inclusieve strategieën succesvoller, met meer aandacht voor kennis van anderen en inzichten van burgers en bedrijven.” Staat van de Uitvoering, 2023c*

- **Investeer in het Vlaams sociaal overleg.** De sociale partners en de SERV staan voor expertise en terreinkennis, draagvlak en representativiteit, dialoog en verbinding. Samenwerking met de regering en tijdige en structurele betrokkenheid bij de voorbereiding en evaluatie van belangrijke beleidsinitiatieven en regelgeving in het brede sociaal-economische werkveld zijn essentieel voor beleid dat werkt en gedragen is. De Vlaamse werkgevers en vakbonden ambiëren elk jaar een of twee akkoorden met de Vlaamse Regering die concrete oplossingen bieden aan de uitdagingen op de arbeidsmarkt, in de economie en de brede samenleving. Een structurele dialoog in het kader van VESOC moet aan het begin van de legislatuur,



maar ook jaarlijks leiden tot afspraken met de Vlaamse Regering over VESOC-akkoorden, SERV-adviezen en studiewerk om maatschappelijke uitdagingen proactief aan te pakken en voor concrete dossiers gedragen en onderbouwde oplossingen te formuleren.

- **Betrek de strategische adviesraden.** Ze blijven belangrijke partners om kwaliteitsvol beleid te ontwerpen en uit te voeren. Hun formele en informele betrokkenheid moet in een voldoende vroege fase gebeuren, op een moment dat er nog veel ruimte is voor input en verbetering van de beleidvoornemens. Hun werking kan worden versterkt door ook ze meer in te zetten voor lange termijn visievorming, koppeling met initiatieven voor burgerinspraak en feedback op de adviezen, ook op adviezen op eigen initiatief.

### 3.4 Data en statistieken

Data, relevante datasets en statistieken zijn nodig om betere beslissingen te nemen, efficiënter te werken en administratieve lasten te verminderen. De SERV en de VLIR deden eerder al een oproep om de beschikbaarheid, kwaliteit, vindbaarheid en ontsluiting van overheidsdata te verbeteren. De daarop volgende Vlaamse datastrategie en de jaarlijkse data-actieplannen zijn een nuttig vertrekpunt voor verdere initiatieven naar een ambitieuzer en meer samenhangend databeleid.

- **Zorg voor een overkoepelende en structurele aanpak.** De Vlaamse datastrategie en het Vlaams Statistisch Programma moeten gaandeweg de belangrijkste knelpunten wegwerken in de beschikbaarheid, verzameling, kwaliteit, vindbaarheid, koppeling, ontsluiting en toepassing van data en statistieken. Dat moet ervoor zorgen dat meer en relevantere overheidsdata (en big data) ter beschikking kan worden gesteld en effectief wordt gebruikt voor beleidsonderzoek, beleidsvoorbereiding en beleidsevaluatie. Om dat te bereiken, is de rol van de centrale instanties (Digitaal Vlaanderen en de Vlaamse Statistische Autoriteit) erg belangrijk, alsook structureel overleg en informatie-uitwisseling met onderzoekers en andere gebruikers om de dynamiek gericht op systematische verbetering te verzekeren. Daarnaast moeten beleidsdomeinen en entiteiten worden ondersteund in de opmaak en uitrol van een eigen datastrategie en -beleid om de huidige grote maturiteitsverschillen weg te werken en de onderlinge samenwerking te bevorderen.
- **Stimuleer een cultuur van open data en datadeling** binnen en tussen overheden en met actoren buiten de overheid. Dat moet vermijden dat overheidsentiteiten te veel gericht zijn op wat ze zelf met hun eigen data kunnen doen en ze de toepassingsmogelijkheden en het maatschappelijke potentieel van brede datadeling onderschatten. Meer open data en datadeling moet - met respect voor privacy, veiligheid en bescherming van vertrouwelijke of commercieel gevoelige informatie - zorgen voor effectiviteits- en efficiëntiewinsten, innovaties, nieuwe samenwerkingsverbanden en vernieuwende producten en diensten met interessante gebruiks- en marktopportunities bij zowel overheden als andere actoren.
- **Zet in op intensere samenwerking met de federale overheid en de lokale besturen.** Interbestuurlijke coördinatie en uitwisseling van data is cruciaal omdat relevante data vaak (reeds) op een ander niveau wordt verzameld en er veel interferenties zijn tussen bevoegdheden. Dat betekent dat veel samenwerking en datadeling nodig is om effectief beleid te ontwerpen en te evalueren. In het bijzonder moeten oplossingen worden gevonden voor het

eenvoudiger en sneller ter beschikking stellen van federale sociale zekerheidsdata voor de beleidsontwikkeling, beleidsuitvoering en onderzoek.

### 3.5 Expertise en capaciteit

De beleidsondersteunende capaciteit binnen de Vlaamse overheid moet worden verzekerd en adequaat worden benut. Interne capaciteit en expertise moet er steeds zijn, ook als beleidsondersteunend onderzoek wordt uitbesteed.

- **Werk een doordacht en duurzaam model uit voor verdere professionalisering** van ambtenaren en politici rond beleidsondersteuning, beleidsevaluatie, *evidence informed policy making*, datageletterdheid en data-analyse. Dat vergt een samenhangend geheel aan maatregelen zoals evaluatiehandleidingen, opleidingen, leernetwerken, deskundig advies enz. Het opzetten van capaciteitsbeoordelingen in de entiteiten als aanzet voor een leeragenda kan een startpunt zijn voor een meer strategische benadering en structurele aanpak. Ook samenwerking met externe expertise en netwerken is belangrijk. Zo zorgt bv. het Vlaams Evaluatieplatform (VEP) mee voor capaciteitsopbouw bij alle actoren door de uitwisseling van kennis en ervaringen, het verspreiden van evaluatierichtlijnen en handleidingen, het kenbaar maken en promoten van opleidingen enz.

*“Het zou een goede zaak mochten opleidingen zich niet alleen richten op ambtenaren en onderzoekers, maar ook politici betrekken, zoals dit bijvoorbeeld ook al gebeurt in het VK met de jaarlijkse Evidence Week gericht op parlementsleden.” Raymaeckers e.a., 2023*
- **Ontwikkel een kader voor het inzetten van consultancyopdrachten.** Dat moet een meer weloverwogen keuze stimuleren. Externe expertise heeft zeker zijn plaats, maar mag niet leiden tot beperkte betrokkenheid en verlies van expertise binnen de administratie waardoor die haar beleidsvoorbereidende rol niet meer naar behoren kan vervullen. Een consultancyregister moet zorgen voor meer transparantie.

*“Een kader voor het inzetten van consultancyopdrachten moet duidelijk maken onder welke voorwaarden de overheid derden inzet, hoe de interne knowhow voor kernopdrachten wordt verzekerd en op welke wijze de (kosten)effectiviteit systematisch zal worden opgevolgd.” Rekenhof, 2024a*
- **Haak aan bij de lopende Europese (JRC) en OESO-initiatieven** zoals *Science4Policy* en *Capacity Building for Evidence Informed Policy Making*. Die initiatieven richten zich op capaciteitsopbouw aan zowel de aanbod- als vraagzijde. Deelname aan zulke initiatieven moet toelaten om de internationale kennis en expertise te benutten en vaart te maken met de nodige maatregelen voor collectieve capaciteitsopbouw op individueel-, organisatie- en institutioneel niveau.

## 4. Inzetten op betere regelgeving en minder complexiteit

**De verbetering van de wetskwaliteit en de rechtszekerheid en de vermindering van de complexiteit en administratieve lasten moeten als horizontale prioriteiten worden opgenomen, door de regering als geheel en in elk beleidsdomein.**

### Waarom dit thema?

Diverse indicatoren en rapporten tonen dat de omvang en complexiteit van de wettelijke en administratieve verplichtingen in België en Vlaanderen groot blijven, ook in vergelijking met veel andere landen in regio's.

Gebrekkige wetgeving tast de rechtszekerheid aan en leidt tot hoge kosten en lasten, veelvuldige wijzigingen, vernietiging van vergunningen en regels, enz. Ook ambtenaren hebben daar last van waardoor een efficiënte werking en dienstverlening op maat vastloopt in ingewikkelde regels, procedures en dwingende kaders. Op macroniveau leiden complexiteit en administratieve lasten tot belangrijke kosten (bv. kosten voor externe hulp bij het doorlopen van procedures) en niet gerealiseerde baten (bv. mislopen van investeringen en jobs, opname van rechten, ...) voor de economie en de samenleving. De rechtsonzekerheid drukt op het ondernemings- en investeringsklimaat en heeft samen met hoge nalevingskosten een belangrijke weerslag op de productiviteit en competitiviteit.

*De kosten van de administratieve lasten voor de ondernemingen en de zelfstandigen worden geraamd op 5,99 miljard euro in 2022. In vergelijking met 2020 zijn deze kosten met 21% gestegen. De voornaamste kritiek heeft betrekking op het gebrek aan flexibiliteit van de regelgeving. Federaal Planbureau, 2024*

De vraag naar betere regels en minder complexiteit wordt bovendien steeds belangrijker door de arbeidskrapte. Er zal veel kritischer dan in het verleden moeten worden gekeken naar regels en procedures om tijd en handen vrij te maken voor werk dat wezenlijk verschil maakt voor de burger, ondernemer en samenleving. Ook binnen de overheid zal dat moeten gebeuren om zich te kunnen focussen op kerntaken en de kwaliteit van de beleids- ondersteuning, beleidsuitvoering en dienstverlening te blijven garanderen.

De vraag naar betere regels en minder complexiteit wordt bovendien steeds belangrijker door de arbeidskrapte. Er zal veel kritischer dan in het verleden moeten worden gekeken naar regels en procedures om tijd en handen vrij te maken voor werk dat wezenlijk verschil maakt voor de burger, ondernemer en samenleving. Ook binnen de overheid zal dat moeten gebeuren om zich te kunnen focussen op kerntaken en de kwaliteit van de beleids- ondersteuning, beleidsuitvoering en dienstverlening te blijven garanderen.

*"Verliezen we niet ongelooflijk veel arbeidstijd in de administratieve, juridische en controlerende rompslomp van een overgereguleerde maatschappij?" Sarah Vansteenkiste, 2023*

Er is vooral door verdere digitalisering vooruitgang geboekt op enkele terreinen en ook in het kader van Vlaamse Veerkracht werd gewerkt aan o.a. snellere vergunning- en beroepsprocedures. Maar veel vereenvoudigingsinitiatieven blijven steken in de studiefase. De resultaten blijven daardoor ver achter op de ambities. Ook maatregelen die in het verleden zijn genomen om er structureel iets aan te doen, zijn onvoldoende effectief gebleken. Er kwamen integendeel meer regels, complexiteit en administratieve lasten bij.

De problematiek is dus hardnekkig. Nieuwe initiatieven moeten meer inspelen op de achterliggende mechanismen die voor complexiteit zorgen en inspanningen voor vereenvoudiging bemoeilijken.

## Wat kan anders en beter?

Hierna formuleert de SERV aanbevelingen om ervoor te zorgen dat regelgeving (1) beter afgestemd is op de praktijk, (2) minder verkokerd tot stand komt en (3) slimmer wordt ingezet. De SERV doet ook aanbevelingen om (4) de aandacht voor wetskwaliteit en administratieve lasten bij de opmaak van nieuwe regelgeving te versterken en (5) werk te maken van de vereenvoudiging van bestaande regelgeving.

4/ INZETTEN OP BETERE REGELGEVING EN MINDER COMPLEXITEIT				
Betere afstemming op de praktijk	Minder verkokering	Slimmer gebruik van regelgeving	Versterkte aandacht in beleids- en regelgevingsprocessen	Vereenvoudiging van bestaande regels
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zet meer in op consultatie en co-creatie</li> <li>• Verbeter de publieke toegang tot regelgeving in opmaak</li> <li>• Versterk de opvang van signalen uit de praktijk</li> <li>• Maak gebruik van gedragswetenschappelijke inzichten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zet sterker in op informatiedeling en samenwerking</li> <li>• Werk samen over partijgrenzen en bevoegdheidsportefeuilles heen</li> <li>• Versterk de eenmalige gegevensopvraging</li> <li>• Maak verder werk van meer risicogebaseerde en gecoördineerde inspecties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergroot de kennis over alternatieven voor gedetailleerde regelgeving</li> <li>• Maak meer gebruik van proefprojecten en experimenten</li> <li>• Gebruik de evaluaties van subsidie-stelsels ook om generieke lessen te trekken</li> <li>• Zet in op verdere digitalisering, AI en digitale en digitaalvriendelijke regelgeving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterk de ex ante waarborgen voor goede regelgeving</li> <li>• Vermijd 'begrotings-fiscaliteit'</li> <li>• Werk verder aan begrijpbare en toegankelijke regelgeving</li> <li>• Wees waakzaam voor pseudo-regelgeving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak iedere twee jaar een 'Staat van de Wetgeving'</li> <li>• Versterk de ambtelijke verantwoordelijkheid en capaciteit</li> <li>• Gebruik het middenveld en de adviesraden om tot evenwichtige vereenvoudiging te komen</li> <li>• Codificeer versnipperde regelgeving</li> </ul>

### 4.1 Betere afstemming op de praktijk

Goed luisteren is cruciaal. Te weinig betrokkenheid van en voeling met de praktijk aan de kant van de ondernemer, werknemer, burger of uitvoerende ambtenaar is een belangrijke oorzaak van complexiteit en onaangepaste regels. Data, input en feedback uit de praktijk moeten veel centraler staan bij de vormgeving en evaluatie van beleid en regelgeving.

- **Zet meer in op consultatie en co-creatie van nieuwe regels.** Dat is nodig om de ervaringen en -inzichten van doelgroepen te betrekken bij de vormgeving en verbetering van beleid en regelgeving. Het principe moet zijn dat wie de wet moet toepassen of naleven, steeds in een vroegtijdig stadium bij het voorbereiden van nieuw beleid en nieuwe wetgeving moet worden betrokken.
- **Maak de publieke toegang tot regelgeving in opmaak transparanter en toegankelijker.** Geplande, lopende en afgelopen consultaties over voorgenomen regelgeving zouden bekend

*"Het is ontegenzeggelijk zo dat de lijn van boven naar beneden krachtiger is dan de lijn van beneden naar boven [...] Ik zou willen dat we manieren zouden vinden om die stem van de uitvoering, en van het onderste niveau van die uitvoering, krachtiger, vaker, meer ongefilterd op een hoger niveau van het systeem te laten doordringen." Paul 't Hart, geciteerd in Instituut Maatschappelijke Innovatie, 2023.*

gemaakt moeten worden op het (nog steeds op te richten) consultatieportaal bedoeld in art. II.8 van het Bestuursdecreet. De databank voor de actieve openbaarmaking van de beslissingen van de Vlaamse Regering zou vlotter doorzoekbaar moeten worden op dossierniveau en best worden gekoppeld aan dat consultatieportaal en aan de Vlaamse Codex zodat vanuit goedgekeurde regelgeving kan worden doorgelinkt naar de bijbehorende eerdere nota's en adviezen.

- **Versterk de opvang van signalen uit de praktijk** over moeilijkheden bij de toepassing van bestaande wetgeving. Het moet gemakkelijker worden voor burgers, ondernemingen en uitvoerende ambtenaren om zulke signalen door te geven. Dat kan bv. door dit structureel in te bouwen bij contacten met overheden (bv. mijn burgerprofiel, ondernemingsloket, verenigingsloket), door een zgn. invoeringstoets of feedbackpanels om nieuwe wetten en regels een jaar na de invoering een 'keuring' te laten ondergaan om te zien of ze wel goed werken in de praktijk, door periodieke (generieke dan wel op een specifieke doelgroep of problematiek gerichte) campagnes met de vraag om moeilijkheden en suggesties via een meldpunt door te geven, enz.
- **Maak gebruik van gedragswetenschappelijke inzichten.** Niet iedere burger of ondernemer beschikt over voldoende 'bureaucratische competenties' om gebruik te maken van de verschillende regelingen en administratieve lasten wegen zwaar door bij burgers en ondernemers die het minst in staat zijn om daar mee om te gaan. Zorgen voor begrijpelijke, uitvoerbare en 'doenlijke' regelgeving vraagt daarom een realistisch perspectief op het 'doenvermogen' van mensen, op wat ze 'kunnen' zodat er geen onrealistische handelingen van burgers of ondernemers worden verwacht. Dat vraagt vaak ook om actieonderzoek, waarbij nieuwe oplossingen worden getest in experimenten en simulaties.

*"Om het perspectief van de burger meer centraal te stellen, heeft de WRR een doenvermogenstoets ontwikkeld. De toets bestaat uit vragen zoals: welke mentale lasten brengt de regeling met zich mee, hoeveel acties van burgers worden verondersteld, wat gebeurt er als iemand een fout maakt, enz. De toets suggereert ook acties die bij de beantwoording van de vragen kunnen helpen."*  
WRR, 2020

## 4.2 Minder verkokering

Minder verkokerde werkwijzen en betere informatie- en datadeling moeten ertoe leiden dat burgers, ondernemers en uitvoeringsdiensten minder te maken krijgen met een veelheid aan regelgeving en de gebrekkige afstemming daartussen.

- **Zet sterker in op informatiedeling en samenwerking.** Verkokerde besluitvorming kan worden tegen gegaan met afspraken voor versterkte informatiedeling en samenwerking tussen beleidsdomeinen. Om dat structureel te organiseren kan worden verwezen naar de Europese praktijk van *interservice consultation* (aanvullend en voorafgaand aan IKW's) of de werking van de *Regulatory Scrutiny Board*. Er zou ook meer projectmatig moeten worden gewerkt in *cross-agency teams* en *delivery units* zoals vermeld in de visie 2050 van de Vlaamse regering.
- **Werk daadwerkelijk samen over partijgrenzen en bevoegdheidsportefeuilles heen.** Versterkte samenwerking in de Vlaamse overheid vergt een regeringsbreed engagement om de dominantie van verticale sturing te vervangen door een samenwerkingsgerichte cultuur.

Want de werking van de regering is vandaag zelf een van de oorzaken van de verkokerde besluitvorming. Ministers sturen vooral op de sector- en organisatiedoelen en activiteiten waar ze zelf bevoegd voor zijn. Generiek denken en werken vanuit een engagement voor het collectief is erg beperkt. De sleutel voor verbetering ligt dus bij de ministers in de Vlaamse Regering.

- **Versterk de eenmalige gegevensopvraging.** Burgers en ondernemers het recht geven om hun gegevens maar één keer door te geven aan de overheid, en dat recht ook afdwingbaar maken, volstaat niet om het principe van de eenmalige gegevensopvraging daadwerkelijk te realiseren als andere belemmeringen blijven bestaan. De klemtoon moet liggen op de daadwerkelijke toepassing en uitbreiding van de eenmalige gegevensopvraging via versterkte datadeling en meer interoperabiliteit.
- **Maak verder werk van meer risicogebaseerde en gecoördineerde inspecties.** De versnipperde organisatie van overheidscontroles komt vaak terug als belangrijke oorzaak van regeldruk en administratieve overlast. Risico- en outcome gebaseerde benaderingen en programmatorisch handhaven moeten toelaten om effectiever en gericht te controleren. Gezamenlijke of minstens gecoördineerde inspecties moeten overlappings in inspectie en handhaving wegwerken, integrale handhaving stimuleren en sterk analoge inspectietaken bundelen, zowel binnen als tussen bestuursniveaus.

*“49% van de Vlamingen geeft aan dat men vaak dezelfde gegevens meerdere keren moet doorgeven.”  
Imec, 2024*

### 4.3 Slimmer gebruik van regelgeving

De keuze om regelgeving in te zetten moet minder routinematig gebeuren en meer het resultaat zijn van een overweging van alternatieven. Dat geldt ook voor het soort regelgeving dat vervolgens wordt ingezet. Ook daar is de keuze veelal gebaseerd op gewoontes en niet op een afweging met voorkeur voor de meest effectieve, efficiënte en minst ingrijpende en administratief belastende vormen van regelgeving. Het leidt vaak tot gedetailleerde regelgeving en overmatig gebruik van subsidies. Dit is een belangrijke oorzaak van inefficiënte en complexe regelgeving.

- **Vergroot de kennis over alternatieven voor gedetailleerde regelgeving.** Gedetailleerdheid zorgt voor regeldruk en leidt net door die gedetailleerdheid tot (vragen naar) uitzonderingsregels die het geheel nog complexer maken. Bovendien belemmeren gedetailleerde regels vaak de toekomstbestedigheid van regelgeving. In dat geval zorgen zowel frequente wijzigingen als het uitblijven van wijzigingen om regelgeving actueel te houden voor regeldruk. Een afwegingskader moet toelaten om weloverwogen te kiezen en dus om steeds ook alternatieven te overwegen.

- **Maak meer gebruik van proefprojecten en experimenten.** Met goed vorm gegeven wetgevingsexperimenten kunnen nieuwe regels of aanpassingen aan bestaande regels vooraf worden uitgetest zodat ze na evaluatie de basis kunnen vormen voor een generieke regeling. Nieuwe regels op kleine schaal uittesten kan ook een goede strategie zijn om angst en weerstand voor verandering te overwinnen door de effecten op verworven rechten en gevestigde belangen te objectiveren. Innovatieve projecten die positief geëvalueerd worden, moeten duurzaam verankerd worden in het beleid.
- “Regulatory experimentation can improve adaptive learning, policy coherence, and the evidence base for regulatory design, delivery and adaptation, resulting in more effective and efficient public policies. Regulatory experimentation requires careful planning, resourcing and preparation and (...) the necessary institutional and governance frameworks – particularly appropriate oversight and systematic monitoring, evaluation and stakeholder engagement.” OECD, 2024b*
- **Gebruik de verplichte evaluaties van subsidiestelsels ook om generieke lessen te trekken.** Dit moet leiden tot meer selectiviteit in de keuze om subsidies (incl. premies, fiscale maatregelen en andere vormen van financiële incentives of tegemoetkomingen) te gebruiken. De inzet van subsidies is mee te verklaren door de beperkte Vlaamse fiscale bevoegdheden, maar ze zorgen voor dubbel beleid (federaal fiscaal, Vlaams subsidies), ze zijn niet altijd het meest effectieve en efficiënte beleidsinstrument, ze zorgen samen voor grote overheidsuitgaven en ze leiden vaak tot hoge administratieve lasten bij overheden en doelgroepen tijdens het aanvraagproces, de beoordeling en de verantwoording.
  - **Zet in op verdere digitalisering, AI en digitale en digitaalvriendelijke regelgeving.** Digitalisering kan zorgen voor vereenvoudiging en verlaging van de duurtijd van administratieve procedures. Daarnaast kunnen *digital twins* als virtuele experimenteerzones worden ingezet om de effecten van nieuwe toepassingen en dienstverlening te simuleren. Digitale en digitaalvriendelijke regelgeving (*open linked data* voor regelgeving) gaat nog een stap verder. Het kan het gebruik van eenvoudige regels en uniforme en modulaire concepten en begrippen stimuleren, barrières voor data-uitwisselingen wegnemen en regelgeving machineleesbaar maken zodat die kan worden omgezet naar algoritmes om in administratieve en bedrijfsprocessen te gebruiken en dienstverlening te automatiseren. Dat kan zorgen voor een aanzienlijke vereenvoudiging van rapportages en vermindering van administratieve lasten. Er zijn ook steeds meer toepassingen van artificiële intelligentie voor de opmaak en vereenvoudiging van regelgeving.

#### 4.4 Versterkte aandacht in beleids- en regelgevingsprocessen

Wetskwaliteit, complexiteit en administratieve lasten krijgen niet vanzelf de nodige aandacht bij de totstandkoming van nieuwe regels. Er is integendeel vaak grote politieke druk om snel iets (voor specifieke groepen) te regelen als gevolg van incidenten in media en politiek. Zeker de aandacht voor de 'kleine lettertjes' in nieuwe regels is beperkt. Daarom zijn specifieke maatregelen nodig die ervoor zorgen dat aandacht voor wetskwaliteit en administratieve lasten in beleids- en regelgevingsprocessen gegarandeerd is.

- **Versterk de ex ante waarborgen voor goede regelgeving.** De daadwerkelijke naleving van de bestaande (op RIA-gebaseerde) richtlijnen voor een memorie van toelichting en een nota aan de Vlaamse regering (en een verscherpt toezicht daarop) is een goed vertrekpunt. Daarnaast gaat men er in de meest recente BBT 'Ondersteuning Vlaamse Regering' ervan

uit dat er een draagvlak is ontstaan voor invoering van een regeldruktoets. Er zou onderzoek beschikbaar zijn over betere feitelijke onderbouwing van de regeldruktoets, o.m. met behulp van feedbackpanels, gericht wetgevingsbeleid en centrale controle van (de resultaten van) de regeldruktoets. Er zouden volgens de BBT nog beslissingen volgen tijdens deze legislatuur.

- **Vermijd 'begrotingsfiscaliteit'**. Nieuwe fiscale maatregelen te weinig een gedegen besluitvormingsproces. Ze komen meestal voort uit begrotingsbesprekingen, focussen vooral op de verhoopde budgettaire opbrengst (met minder aandacht voor de beleidseffecten of maatschappelijke impact) en worden onder grote tijdsdruk uitgewerkt in een programmadecreet, veelal met enkel spoedadvies door adviesraden en zonder voorafgaande raadpleging van bv. fiscale expertise of de doelgroep. Dit moet anders. Het debat over belangrijke fiscale maatregelen moet meer worden losgekoppeld van de begrotingsopmaak zodat er meer ruimte is voor gedegen onderbouwing en consultatie en fiscale koterij en rechtsonzekerheid worden vermeden.
- **Werk verder aan begrijpbare en toegankelijke regelgeving**. Belangrijk om de complexiteit en regeldruk tegen te gaan, zijn vaste data voor de inwerkingtreding van nieuwe regelgeving (een beperkt aantal referentiedata als vaste verandermomenten) en voldoende tijd voor implementatie zodat doelgroepen en overheden zich kunnen voorbereiden op de nieuwe regels (bv. twee maanden als richtsnoer in plaats van de huidige algemene regel van 10 dagen na publicatie). Een beter communicatiebeleid voor regelgeving moet leiden tot meer terughoudendheid of minstens meer duidelijkheid in de communicatie over nog niet definitief beslist beleid. Het moet er ook voor zorgen dat de correcte doelgroep wordt geïnformeerd op een wijze die voor die doelgroep het meest geschikt is. Best komt er daarnaast één website waarlangs de tijdige, transparante en gestroomlijnde publieke communicatie gebeurt van zowel de bekendmaking (na goedkeuring) als de inwerkingtreding (verandermoment) van regelgeving, aangevuld met een 'nieuwe regels app' waarin doelgroepen kunnen aangeven van welke wetswijzigingen en nieuwe regels zij op de hoogte gehouden willen worden.
- **Wees waakzaam en streng voor extra lasten veroorzaakt door pseudo-regelgeving** van uitvoeringsinstanties, handhavingdiensten en koepels die die eigen interpretaties of administratieve verplichtingen opleggen.

*"Bent u ondernemer en wilt u weten wat er verandert? Met de gratis NieuweWetten app blijft u altijd op de hoogte van wetswijzigingen en nieuwe regels. In de app vindt u wetswijzigingen die nog moeten ingaan en wetswijzigingen die de afgelopen 6 maanden zijn ingegaan. Bent u geïnteresseerd in belastingregels of personeelszaken? Heeft u een winkel, horecabedrijf of kinderopvangorganisatie? Of bent u zzp'er? U kiest zelf uw favoriete onderwerpen of de branche waarin u werkt. De app geeft u meldingen op maat." Google Play, De NieuweWetten-app is een initiatief van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl)*

#### 4.5 Vereenvoudiging van bestaande regels

Ook vereenvoudiging van bestaande regelgeving gebeurt niet spontaan. De focus in de politieke discussie en besluitvorming ligt overwegend op nieuw beleid. Daarom zijn ook op dit vlak specifieke maatregelen nodig die ervoor zorgen dat tijd en middelen worden geïnvesteerd in vereenvoudigingsinitiatieven en monitoring van de wetstekwaliteit en regeldruk.



- **Maak iedere twee jaar een 'Staat van de Wetgeving'.** Een hoge politieke prioriteit voor wetskwaliteit en vereenvoudiging is cruciaal om vooruitgang te boeken. Een interessante mechanisme is de jaarlijkse bespreking in het Vlaams parlement van een 'verslag over de kwaliteit van de regelgeving'. In Nederland gebeurt dat, in navolging van de vraag van de Nederlandse Raad van State om iedere twee jaar een 'Staat van de Wetgeving' uit te brengen met een verslaglegging over de uitvoering en effectiviteit van het wetgevingsbeleid, en in uitvoering van de aanbevelingen van de Werkgroep 'Versterking functies Tweede Kamer' om aan de hand van een Staat van de wetgevingskwaliteit periodiek over de kwaliteit van wetgeving te debatteren. Ook in bv. Canada is dat het geval, met het 'Annual Report on the Federal Regulatory Management Initiatives'.

*"De Staat van de wetgevingskwaliteit (Svdw) wordt tweejaarlijks uitgebracht en bevat reflecties op de rijksbrede wetgevingskwaliteit. In aanvulling daarop worden wisselende aspecten van wetgevingskwaliteit bij de analyse betrokken. Door de Svdw in de ministerraad te bespreken, kunnen bewindspersonen worden ondersteund en gestimuleerd in het versterken van de departementale zorg voor de kwaliteit van hun wetgeving. De Svdw wordt ook gebruikt om in debat te gaan met het Parlement over de wetgevingskwaliteit. Zo ontstaat een continu proces van analyse, reflectie en bewustwording ter verbetering van de kwaliteit van wetgeving." Kamerbrief over Staat van de wetgevingskwaliteit, 2022*

In zo'n verslag - opgesteld door de Vlaamse Regering en voorbouwend op de reeds eerder door de Vlaamse Regering vastlegde kwaliteitseisen in de 'kenmerken van goede regelgeving' - kan samenvattende beleidsinformatie worden

opgenomen over een aantal indicatoren en over de moeilijkheden die werden vastgesteld bij de toepassing of de interpretatie van de wetgeving op basis van informatie uit bv. verslagen van inspectiediensten en uitvoeringsinstanties, van klachten- en ombudsdiensten, van hoven, rechtbanken en bestuursrechtscolleges, uit meldpunten, uit verslagen van het Rekenhof, uit adviezen van adviesraden, .... Er zouden daarin telkens ook een of meerdere capita selecta aan bod kunnen over een welbepaalde problematiek. Zo'n verslag kan dan de basis vormen voor de periodieke bespreking in het Vlaams parlement van het beleid van de Vlaamse regering inzake betere regelgeving en administratieve vereenvoudiging.

- **Versterk de ambtelijke verantwoordelijkheid en capaciteit.** De Vlaamse overheid heeft veel kennis en expertise in huis die nog meer kan worden aangeboord, bv. door de informatie en expertise van handhavers beter te benutten. Maar ook ambtelijk is er doorgaans weinig aandacht voor vereenvoudiging. Een veel gebruikte oplossing is een ambitieus vereenvoudigingsprogramma in elk beleidsdomein of voor bepaalde thema's (bv. vergunningenproblematiek) en een duidelijke toewijzing van de verantwoordelijkheid daarvoor aan een cel of dienst in elk beleidsdomein die zich daarop toelegt, met een centrale dienst om wetskwaliteit en administratieve vereenvoudiging als horizontaal beleid te ondersteunen en te coördineren.
- **Gebruik het middenveld en de adviesraden om tot evenwichtige vereenvoudiging te komen.** Er is ook veel informatie beschikbaar in de samenleving, bij academici, bij sociale partners en het bredere middenveld en bij adviesraden. Zij zijn niet alleen een belangrijk doorgeefluik doordat ze nauwe contacten onderhouden met burgers en ondernemingen, soms bepaalde taken opnemen in de toepassing van regelgeving en informatie over regelgeving helpen verspreiden. Ze zijn ook belangrijk om vanuit het algemeen belang al te verregaande vereenvoudigingen te vermijden, particuliere vragen te overstijgen en een rem te zetten op een samenleving die geen risico's meer tolereert en erg veel van de overheid verwacht.

- **Gebruik ook codificaties voor vereenvoudiging en stroomlijning van regelgeving.** Codificaties leiden niet alleen tot een meer coherente regelgeving maar kunnen ook zorgen voor een frisse blik op wat er in de loop der jaren aan regelgeving in een bepaald domein tot stand is gekomen. In het verleden en in andere landen zijn er goede resultaten bereikt door zulke codificaties toe te wijzen aan (tijdelijke) expertencommissies.

## 5. De kwaliteit en toegankelijkheid van de publieke dienstverlening verzekeren

Het regeerakkoord moet het engagement bevatten om de kwaliteit, toegankelijkheid en gebruikersgerichtheid van de publieke dienstverlening te verbeteren.

### Waarom dit thema?

Voor de economie en het welzijn zijn goed werkende publieke diensten van groot belang. Publieke diensten zijn voor veel mensen bovendien het meest zichtbare en belangrijkste deel van de overheid waarmee ze in aanraking komen. Ons land scoort op tevredenheid met administratieve diensten beter dan het OESO-gemiddelde. De digitalisering brengt verdere verbetering voor een grote groep en artificiële intelligentie biedt heel wat potentieel. Volgens het DESI-onderzoek voor Vlaanderen behaalt Vlaanderen een 6e positie voor de online beschikbaarheid van overheidsdiensten voor burgers en ondernemers.

*'Complex en hoge lasten', 'Langzaam in het leveren van diensten', 'Staat niet dicht bij de burger' zijn de drie meest vermelde antwoorden van Belgische burgers op de vraag wat het functioneren van de eigen overheid het beste beschrijft. European Commission, 2023a*

Maar de digitalisering leidde ook tot afbouw van fysieke dienstverlening, terwijl lang niet iedereen digitaal mee is en deze problematiek in alle lagen van de bevolking voorkomt. Tegelijk zijn er oplopende wachtlijsten en wachttijden, complexe procedures, toenemende regeldruk en verminderde beschikbaarheid en bereikbaarheid van sommige publieke diensten door het sluiten van kantoren en loketten en de vervanging van telefoonnummers door belmenu's en chatbots. Een aanzienlijk deel van de bevolking blijft zo verstoken van (digitale) diensten.

De kans op cyberaanvallen, de vergrijzing en de krapte op de arbeidsmarkt zorgen daarbij voor nieuwe risico's voor de publieke dienstverlening. De vele openstaande vacatures zorgen vandaag al voor grote druk op allerhande publieke en semipublieke diensten. Dat leidt tot toenemende werkdruk, langere wachttijden, verlies van know how over kernprocessen, uitval van dienstverlening of diensten van mindere kwaliteit voor burgers en ondernemingen, en dus minder welvaart en meer sociale ongelijkheid in de samenleving.

### Wat kan anders en beter?

Hierna formuleert de SERV om de kwaliteit van de publieke dienstverlening te garanderen. Daarvoor is het essentieel dat (1) de gebruiker centraal komt te staan en (2) er verdere inspanningen gebeuren om een meer toegankelijke en integrale dienstverleningen te garanderen. Een interbestuurlijk beleidsprogramma rond publieke dienstverlening (3) vormt het sluitstuk voor volgehouden focus en verbetering.

*Van de inwoners van het Vlaamse Gewest van 18 jaar en ouder was in het voorjaar van 2023 35% het oneens met de stelling dat de Vlaamse overheid klantgericht is. Statistiek Vlaanderen, 2024*

5/ DE KWALITEIT EN TOEGANKELIJKHEID VAN DE PUBLIEKE DIENSTVERLENING VERZEKEREN		
De gebruiker centraal	Toegankelijkheid en kwaliteit, online én offline	Structurele aandacht voor de publieke dienstverlening
<ul style="list-style-type: none"> <li>Richt de publieke dienstverlening maximaal in volgens het principe van 'no wrong door'</li> <li>Betrek gebruikers (burgers, ondernemingen, verenigingen en lokale besturen) beter</li> <li>Zet daarbij in op life event scans en user journeys</li> <li>Volg de feedback van burgers en ondernemers over de dienstverlening beter op</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maak werk van een omni-channel aanpak</li> <li>Verhoog het aantal beschikbare publieke diensten en functionaliteiten op de zgn. hoofd e-loketten</li> <li>Verken de mogelijkheden van unieke fysieke dienstverleningscentra</li> <li>Zorg voor integrale en inclusieve begeleiding op maat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anticipeer op de arbeidskrapte</li> <li>Maak werk van een overheidsbreed en interbestuurlijk beleidsprogramma</li> <li>Zet de publieke dienstverlening jaarlijks prominent op de agenda</li> </ul>

## 5.1 De gebruiker centraal

De Vlaamse overheid moet beter bereikbaar en aanspreekbaar zijn, in de eerste plaats door gebruikers nog meer te betrekken bij de vormgeving en verbetering van de publieke dienstverlening en door met spontane feedback aan de slag te gaan. Het gebruikersperspectief moet leidend zijn, met aandacht voor de noden van de meest kwetsbare gebruikers.

- **Richt de publieke dienstverlening maximaal in volgens het principe van *no wrong door*.** Burgers en ondernemers hebben geen boodschap aan een versnipperde interne overheidsorganisatie en willen geen verkokerde dienstverlening. Intensere samenwerking moet zorgen voor geïntegreerde publieke diensten en processen (*once only, one stop shops*, enz.).
- **Betrek gebruikers (burgers, ondernemingen, verenigingen en lokale besturen) beter** in de hele cyclus van het ontwerpen, vormgeven, evalueren en verbeteren van de publieke dienstverlening. Dat is een belangrijke succesfactor om te komen tot meer gepersonaliseerde, gebruiksvriendelijke en toegankelijke dienstverlening op maat, administratieve formaliteiten te vereenvoudigen en inefficiënte processen te vermijden. Het zal er ook voor zorgen dat een vertrouwensband kan worden opgebouwd waardoor regels ook meer kunnen uitgaan van vertrouwen in plaats van administratie en controle.
- **Zet daarbij in op *life event scans* en *user journeys*.** Dat zijn nuttige werkwijzen om van 'buiten naar binnen kijken' en op basis gebruikerservaringen en -inzichten de dienstverlening en processen beter te ontwerpen of de dienstverlening te organiseren rond levensgebeurtenissen (bv. de eerste stappen op de arbeidsmarkt) of bedrijfssituaties (bv. de oprichting van een onderneming). Ze moeten leiden tot meer gepersonaliseerde en proactieve dienstverlening op maat en tijds winst door kortere en meer eenvoudige procedures. Zulke werkwijzen zorgen ook voor een perspectief ruimer dan dat van de overheid alleen. Want vaak zijn in interacties ook niet-overheidsinstanties betrokken zoals nutsbedrijven, een notaris,

*"Zowel internationaal vergelijkend onderzoek als goede praktijkvoorbeelden uit andere landen wijzen erop dat het voor succesvolle publieke dienstverlening cruciaal is om de leefwereld van burgers en ondernemers als uitgangspunt te nemen en open te staan voor kennis en expertise van buiten het overheidssysteem." Staat van de Uitvoering, 2023a*

ziekenfonds, bank, ... die in de perceptie van de burger vaak behoren tot hun beeld van publieke dienstverlening.

- **Volg de feedback van burgers en ondernemers over de dienstverlening beter op.** Kritiek van burgers en ondernemers die de tijd en moeite nemen om klachten door te geven zijn goud waard. Er mag niet defensief of ontkennend mee worden omgegaan. Input via meldpunten en verslagen van de Vlaamse ombudsdienst verdienen een goede opvolging.

## 5.2 Toegankelijkheid en kwaliteit, online én offline

Overheden moeten inzetten op toegankelijkheid en bereik van publieke dienstverlening en op integrale en inclusieve dienstverlening op maat.

- **Maak werk van een omni-channel aanpak.** Die aanpak vertrekt veel meer vanuit de noden van gebruiker, met een combinatie van volwaardige digitale en niet-digitale alternatieven. Het bestaande *click-call-connect* beleid (eerst online, dan via telefoon of e-mail, en als dat niet lukt pas fysieke) past niet goed op de praktijk en de behoeften. Burgers of ondernemingen dreigen daardoor hun weg niet te vinden en belangrijke publieke diensten te mislopen. Een *omni-channel* aanpak daarentegen vertrekt vanuit de noden van gebruiker en een combinatie van volwaardige digitale en niet-digitale kanalen: waar mogelijk (begeleid) digitaal, waar nodig fysiek met persoonlijk contact.
- “80% van de burgers wil één centrale online plaats voor het beheren en consulteren van alle formulieren en documenten van en voor de overheid. Maar er is ook een significante vraag naar fysieke dienstverlening (24%). Die is er zeker niet alleen bij ouderen (36% tot 49%), maar ook bij jongeren (23%). 43% van de Vlamingen vindt digitale technologieën moeilijk; bij 46% zijn digitale basisvaardigheden onvoldoende aanwezig zijn - bij de laaggeschoolden is dat zelfs 75%.” Imec, 2024*
- **Verhoog het aantal beschikbare publieke diensten en functionaliteiten op de zgn. hoofd e-loketten** (Mijn Burgerprofiel, e-Loket voor ondernemers, Verenigingsloket en Loket voor Lokale besturen). Zij vormen een unieke digitale toegangspoort tot heel wat administratieve processen en formaliteiten. Bijkomende functionaliteiten, deels op basis van verantwoorde artificiële intelligentie, kunnen de dienstverlening voor een deel automatiseren en meer gepersonaliseerd maken. Maar het aantal aangesloten publieke diensten en de beschikbare functionaliteiten blijft nog vrij laag.
- **Verken de mogelijkheden van unieke fysieke dienstverleningscentra.** Ze kunnen fungeren als lokale toegangspoort en geleidelijke bundeling in kernen van nu nog gefragmenteerde lokale, Vlaamse en federale diensten en samenwerking met (sommige) semipublieke en private basisdiensten. Daarvoor kan worden voortgebouwd op bestaande lokale initiatieven die op vaste momenten (eerstelijns)dienstverlening organiseren (Huizen van Kind, Energiehuizen, belastingdiensten, ...).

*“Het doel van ‘overheidsbrede loketten’ is te komen tot een landelijk netwerk van laagdrempelige overheidsdienstverlening dat aansluit bij de behoefte en persoonlijke context van mensen. Het moet niet uitmaken bij welke organisatie (landelijk of lokaal) iemand aanklopt: de overheid werkt collectief aan de oplossing vanuit het principe ‘geen verkeerde deur’”. Kabinetsreactie op het literatuuronderzoek De Menselijke Maat, 2024*

- **Zorg voor integrale en inclusieve begeleiding op maat.** De meest kwetsbare groep zijn vaak mensen die doorgaans niet of nauwelijks via de gestandaardiseerde (gedigitaliseerde) dienstverlening geholpen kunnen worden omdat ze kampen met problemen in meerdere domeinen (multiproblematiek). Bovendien is superdiversiteit een realiteit en is ontoereikende zelfredzaamheid niet zeker beperkt tot kwetsbare groepen maar vaak ook gelinkt met te veel stress, bv. door externe levensgebeurtenissen. En niet iedereen kan terugvallen op hulp van anderen.

De overheid moet deze burgers en ondernemers die hun weg niet vanzelf vinden in de systemen ondersteunen. Administratieve ontzorging van burger en ondernemers moet leiden tot betere opname van rechten, in het bijzonder door kwetsbare groepen, via bv. vereenvoudigde procedures of (semi-) automatische notificatie, actualisering of toekenning van een recht zoals dat gebeurt voor bv. gezinsbijslagen, studietoelagen of terugbetalingen binnen gezondheidszorg. Voor meer integrale, inclusieve dienstverlening zijn dienstverleningsnetwerken van (lokale, Vlaamse, federale) publieke, semipublieke en maatschappelijke dienstverleners of middenveldorganisaties het meest effectief. Daarbij is ook aandacht nodig voor randvoorwaarden zoals case management (incl. data-uitwisseling, doorverwijzingen en een gedeeld beheer van dossiers) en outreachend werken. Maatwerk betekent ook: niet alles juridisch dichttimmeren, maar ruimte bieden aan de uitvoerders om zelf keuzes te maken. Dat biedt ook ruimte om over schotten heen te kijken en echt werk te maken van een integrale aanpak van meervoudige problematieken.

*“Vooral bij het herkennen en oplossen van situaties van multiproblematiek is het kennen en handelen vanuit de situatie van de burgers en ondernemingen cruciaal. Verder helpt hierbij de zogeheten fix en solve aanpak: een individueel probleem zo snel mogelijk oplossen (fix), en die individuele gevallen gebruiken als beleidsinput voor de oplossing van structurele problemen die zich voor een grotere groep mensen voordoen (solve).” Instituut Maatschappelijke Innovatie, 2023*

### 5.3 Structurele aandacht voor de publieke dienstverlening

De Vlaamse digitale dienstverleningsstrategie en het toegankelijkheidsbeleid (Integratie- en gelijkheidskansenbeleidsplan, Iedereen digitaal, Plan samenleven) bevatten reeds goede principes en initiatieven. Maar ze zorgen nog te weinig voor een grondige analyse van de problematiek en voor een gecoördineerde aanpak die vertrekt van de noden van de gebruikers.

- **Anticipeer op de arbeidskrapte.** De krapte op de arbeidsmarkt en de demografische ontwikkelingen vormen ook voor de publieke dienstverlening een grote uitdaging. Oplossingen gaan moeten komen van een diversiteit aan maatregelen, waaronder een meer strategisch HR-beleid, vorming en opleiding, inzet van technologie en procesinnovatie, meer ruimte voor de werkvloer om het werk slimmer te organiseren, het zwaarder meewegen van de uitvoerbaarheid in de besluitvorming, meer ruimte voor kerntaken door vermindering van de interne complexiteit en administratie, vermindering van de arbeidsvraag door te vermijden dat bepaalde publieke taken moeten worden uitgevoerd door meer in te zetten op bv. gezondheidspreventie, onderwijskansen, duurzame inzetbaarheid, enz.

*“Om uitval en vertrek van medewerkers in de publieke sectoren omlaag te brengen is een grotere rol van strategisch HR-beleid nodig zodat een goed inzicht ontstaat in de oorzaken van uitval, eventuele verschillen tussen afdelingen en de mogelijke relatie met hoe het werk is georganiseerd en wordt geleid.” SER, 2023*

- **Zet de publieke dienstverlening jaarlijks prominent op de agenda.** Een versterking van de publieke dienstverlening vergt een overheidsbreed en interbestuurlijk beleidsprogramma op basis van de bovenstaande aandachtspunten. Dat moet zorgen voor een sterkere focus op en betere opvolging van de kwaliteit, toegankelijkheid en gebruikersgerichtheid van de dienstverlening. Een jaarlijkse rapportering en publieke discussie in het parlement over de 'Staat van de Publieke Dienstverlening' op of rond de internationale dag van de publieke dienstverlening (23 juni) moet – naar Nederlands voorbeeld - de visibiliteit van de genomen initiatieven vergroten en hun effectiviteit versterken.

## 6. Zorgen voor lokale en interbestuurlijke slagkracht

**De Vlaamse overheid moet de lokale bestuurskracht en de interbestuurlijke samenwerking versterken en structureel meer aandacht besteden aan het Europese niveau.**

### Waarom dit thema?

Lokale besturen zijn van groot belang voor ondernemers en werknemers omdat ze lokaal en bovenlokaal op heel wat domeinen verantwoordelijkheden hebben. Hun rol is ook essentieel voor de aanpak van complexe maatschappelijke en persoonlijke problematieken die een geïntegreerde aanpak vergen. Veel lokale besturen missen echter de bestuurskracht om de bestuurskwaliteit en dienstverlening op peil te houden. De krapte op de arbeidsmarkt maakt het probleem nijpender. Een tijdje geleden stond de teller op bijna 14000 vacatures bij de lokale besturen. Voor allerlei knelpuntberoepen schakelen lokale besturen, vaak langdurig, consultants in.

Burgers en ondernemingen hebben verder alle belang bij een betere samenwerking tussen het Vlaamse en federale niveau en voor bepaalde materies tussen de gewesten en gemeenschappen onderling. Niet of gebrekkig samenwerken heeft concrete gevolgen voor de effectiviteit en samenhangen van het beleid en de kwaliteit van de publieke dienstverlening.

Ook het EU-beleid en de impact ervan op de Vlaamse samenleving zijn van fundamenteel belang. Heel wat EU-beleid is direct voelbaar en veel Vlaamse wetgeving kent zijn oorsprong in Europese regelgeving. De Europese Unie kijkt bovendien, binnen de Europese bevoegdheden, ook strenger toe op het beleid van de lidstaten en roept lidstaten steeds meer ter verantwoording.

### Wat kan anders en beter?

Hierna formuleert de SERV aanbevelingen om te zorgen voor meer interbestuurlijke slagkracht door betere afstemming en samenwerking met (1) versterkte lokale besturen, (2) de federale overheid en (3) het Europese niveau.

6/ ZORGEN VOOR LOKALE EN INTERBESTUURLIJKE SLAGKRACHT		
Lokale bestuurskracht, regioverming en interbestuurlijke samenwerking	Interfederale samenwerking	Betrokkenheid op het Europese en internationale niveau
<ul style="list-style-type: none"><li>• Werk een langetermijnvisie uit en maak een transitieagenda op</li><li>• Verbeter de Vlaams-lokale samenwerking</li><li>• Versterk de gebiedsgerichte werking</li><li>• Voer de financieringsdiscussie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evalueer de vele bestaande samenwerkingsvormen</li><li>• Zet in op een cultuur van samenwerking en informatie- en kennisdeling</li><li>• Zorg voor een minder eenzijdige klemtoon op juridische afspraken</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geef structureel meer aandacht aan de Europese besluitvorming</li><li>• Werk met impactfiches</li><li>• Vergroot de transparantie en betrokkenheid van parlement en stakeholders</li><li>• Werk intra-Belgisch beter samen</li><li>• Zorg voor een correcte omzetting van Europese rechtsregels</li><li>• Zorg voor een betere en tijdige informatievoorziening en terugkoppeling</li><li>• Participeer meer aan EU/OESO-initiatieven en netwerken</li></ul>



## 6.1 Lokale bestuurskracht, regiovorming en interbestuurlijke samenwerking

De pijnpunten op het vlak van lokale bestuurskracht en bestuurlijke verrommeling aanpakken, gebeurt best door ze in samenhang te bekijken, op basis van een lange termijnvisie.

- **Werk een langetermijnvisie uit en maak een transitieagenda op.** Met de toekomstvisie over lokale besturen en het Vlaamse binnenlandse bestuur van het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing ligt een samenhangend perspectief op 2040 voor dat op heel wat punten aansluit bij eerdere adviezen van de SERV. De nieuwe Vlaamse Regering moet dat werkstuk aangrijpen om in overleg met alle betrokkenen, waaronder nadrukkelijk ook sociale partners en andere maatschappelijke actoren, een langetermijnvisie uit te werken voor de versterking van de lokale bestuurskracht en het Vlaams binnenlands bestuur. Dat moet ervoor zorgen dat er tegen het einde van het eerste jaar van de nieuwe legislatuur een duidelijke transitieagenda kan worden uitgewerkt met mijlpalen op korte, middellange en lange termijn.

*“Voor de aanpak van de maatschappelijke opgaven hebben we sterkere lokale besturen nodig. Met de huidige 300 lokale besturen halen we dat niet. Veel lokale besturen hebben nu te weinig bestuurskracht. We moeten naar schaalvergroting, naar minder maar veel sterkere lokale besturen.” Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing, 2023.*
- **Verbeter de Vlaams-lokale samenwerking.** Volgens de SERV ligt het antwoord op veel beleidsuitdagingen niet zozeer bij meer bevoegdheden voor lokale besturen maar bij betere Vlaams-lokale samenwerking én samenwerking met maatschappelijke organisaties en ondernemers, ook op lokaal en bovenlokaal niveau. Daarbij blijven Vlaamse kaders nodig die lokaal initiatief aanmoedigen en ondersteunen en die ervoor zorgen dat alle Vlamingen toegang hebben tot kwaliteitsvolle dienstverlening aan gelijkwaardige voorwaarden.
- **Versterk de gebiedsgerichte werking.** Voor veel maatschappelijke opgaven - in het bijzonder in het brede domein van ‘omgeving’ (ruimte, milieu, natuur, mobiliteit, wonen, ...) - is een geïntegreerde gebiedsgerichte aanpak cruciaal. Daarbij is een minder verkokerde, beter aanspreekbare en meer aanwezige Vlaamse overheid nodig op het (boven)lokale niveau (cf. regiovorming) om met lokale besturen en lokale actoren op het niveau van gebieden tot sterke intersectorale samenwerking te komen met ruimte voor maatwerk en innovatie.

*“Fusies en de vorming van sterkere lokale besturen kunnen zeker bijdragen tot meer effectieve en werkbare bovenlokale samenwerking, maar daarop hoeft de Vlaamse regering niet te wachten. De inzet op gebiedswerking kan zelf een deel zijn van de transitie richting fusies.” De Rynck en Janssens, 2024*
- **Voer de financieringsdiscussie.** Het gemeentefonds blijft belangrijk als inhoudelijk niet-sturende basisfinanciering. Maar een grondige hervorming is nodig met een meer objectieve categorisering en transparante differentiatie. Tegelijk moet worden gesnoeid in de vele kleine projectsubsidies en geldstromen die nu naar de lokale besturen gaan en meer worden gewerkt met langdurige programma’s en financieringsmethodes rond grote samenhangende opdrachten en beleidsdomeinen. Er moet ook worden gekeken naar de gemeentelijke fiscaliteit en andere inkomstenbronnen (o.a. uit Europese cohesie- en andere fondsen) om te snoeien in de uiteenlopende gemeentelijke belastingen en belastingreglementen.

## 6.2 Interfederale samenwerking

De deelstaten en de federale overheid moeten autonoom uitvoering kunnen geven aan hun bevoegdheden. Maar in veel gevallen is samenwerking van groot belang voor de welvaart en het welzijn in Vlaanderen. Goede samenwerking tussen de bestuursniveaus onderling is de gelijke verantwoordelijkheid van alle betrokken partijen.

- **Evalueer de vele bestaande samenwerkingsvormen.** De evaluatie van hun efficiëntie, effectiviteit en samenhang moet leiden tot voorstellen die de vastgestelde knelpunten aanpakken, zoals de onderbenutting van sommige samenwerkingsvormen (bv. Overlegcomité), de beperkte performantie (bv. Interministeriële Conferenties), parallelle coördinatiestructuren, te zware procedures om goed met een veranderende beleidscontext om te gaan, de beperkte transparantie en parlementaire controle enz.
- **Zet in op een cultuur van samenwerking en informatie- en kennisdeling** rond gemeenschappelijke opgaven en uitdagingen. Dat geldt voor alle overheden in ons land. Formele structuren en processen kunnen immers maar een stuk van de weg afleggen. Samenwerking zal enkel slagen als alle betrokkenen de structuren en processen ook laten werken en erin investeren. Dat vraagt om engagement op politiek en ambtelijk niveau.
- **Zorg voor een minder eenzijdige klemtoon op juridische afspraken** en formele overlegstructuren en geef meer ruimte en aandacht aan 'samenwerken in netwerken'. Zulke samenwerking is vandaag nog grotendeels onderbenut. In de huidige Belgische context kan werken in en aan deelstaatoverschrijdende netwerken een beloftevolle route zijn om de samenwerking te versterken en een samenwerkingscultuur te creëren.

*“Niet of gebrekkig samenwerken tussen overheden heeft concrete gevolgen: het hypothekeert de coherentie en de effectiviteit van het overheidsbeleid, het zorgt voor verlies aan efficiëntie en extra kosten door dubbel werk, stapeling van maatregelen en versnippering in de publieke dienstverlening en het leidt tot spanningen, tot en met rechtszaken tegen beslissingen van het andere niveau, en tot verlies aan vertrouwen van burgers en ondernemers in de overheid en de politiek.” SERV, 2023a*

## 6.3 Betrokkenheid op het Europese en internationale niveau

De afgelopen periode is Vlaanderen niet altijd bij de (Europese) les geweest. Het is essentieel dat de Vlaamse overheid de ontwikkelingen in de Europese Unie binnen alle sectoren goed opvolgt, zoveel mogelijk op de Europese besluitvorming tracht te wegen, het Europees afgesproken beleid correct uitvoert, en optimaal gebruik maakt van de programma's en instrumenten die de Europese Unie aanbiedt. Dat veronderstelt ook dat Vlaanderen de kwaliteit van de eigen besluitvorming opkrikt, aangezien Europa voor eventuele afwijkingen of vrijstellingen een stevige onderbouwing met feiten en cijfers vraagt.

- **Geef structureel meer aandacht aan de Europese besluitvorming.** Daadwerkelijk wegen op de Europese dossiers vergt dat dit meer gecoördineerd gebeurt, vanaf een vroege fase en doorheen het hele beleidsvormingsproces. Een goede monitoring van de Europese agenda en prioritering moet laattijdig input, ad hoc reacties of afwezigheid op het Europese niveau vermijden. Een versterking van de Europese reflex en een proactieve opvolging van het Europees besluitvormingsproces moet toelaten om problemen of gevoeligheden die later kunnen ontstaan bij de uitvoering van de Europese wetgeving sneller te detecteren.

- **Werk met impactfiches.** Er moet vanuit Vlaanderen meer worden ingespeeld op de informele en formele inspraakmomenten die Europa voorziet. Dat kan de betrokkenheid van de relevante stakeholders verhogen en zorgen voor een beter inzicht in de gevolgen van voorgenomen Europese regelgeving. Effectief wegen op de Europese besluitvorming vergt echter onderbouwde standpunten op basis van concrete informatie over de impact van voorgenomen Europees beleid en wetgeving. Impactfiches moeten consultaties concreter en doelgerichter laten verlopen en de Vlaamse onderhandelaars in staat stellen om beter onderbouwd en geïnformeerd deel te nemen aan de Europese besluitvorming.
- **Vergroot de transparantie en betrokkenheid van parlement en stakeholders.** De consultatie van sociale partners en andere maatschappelijke stakeholders en van het Vlaams parlement bij de Vlaamse inbreng en standpuntbepalingen rond Europese dossiers moet beter worden uitgebouwd. Belangrijk is dat dit op het juiste moment gebeurt, op basis van relevante informatie zoals een (voorlopige) impactanalyse. Een grotere betrokkenheid van het Vlaams parlement moet bijdragen aan het maatschappelijke debat over en de legitimatie van het EU-beleid. Ook meer en tijdige transparantie over het regeringsstandpunt bij relevante nieuwe Europese voorstellen is nodig.
- **Werk intra-Belgisch beter samen.** Een betere samenwerking in het federale kader en een actualisering van het samenwerkingsakkoord voor de Belgische vertegenwoordiging in de Raad van Ministers moet de positie van Vlaanderen in de Europese besluitvorming verzekeren. Ook bij de omzetting van Europese regels moet het overleg met andere regio's in België worden versterkt om een zo homogeen mogelijk intra-Belgisch gelijk speelveld voor ondernemingen te verzekeren (al kunnen verschillen op het terrein soms uiteenlopende regels verantwoorden).
- **Zorg voor een correcte omzetting van Europese rechtsregels.** De transparantie daarover kan verbeteren door aan ontwerpen van decreet die Europese normen omzetten omzettingstabellen toe te voegen en in de memorie expliciet aan te geven in welke mate die Europese (of internationale) regelgeving ruimte voor eigen keuzes laat over de wijze waarop die ruimte wordt gebruikt (cf. goldplating).
- **Zorg voor een betere en tijdige informatievoorziening en terugkoppeling** over Europese programma's, fondsen, instrumenten en beleidsrelevant onderzoek. Dat moet bijdragen aan een beter benutting van Europese middelen, in het bijzonder ook door Vlaamse kmo's. Onderbenutting door de Vlaamse overheid omdat overheidsdiensten opzien tegen de zware Europese procedures moet worden vermeden. Europese regelingen voor openbare aanbestedingen en staatssteun moeten ook beter worden afgestemd op de realiteit van de social profitsector.
- **Participeer meer aan EU/OESO-initiatieven en netwerken.** De OESO heeft vaak een (via DG-REFORM ook financieel) interessant aanbod gericht op (begeleiding van) hervormingen binnen overheden. Daarnaast zijn er binnen de Europese Unie en de OESO diverse comités, expertengroepen en leernetwerken waaraan de Vlaamse overheid meer zou kunnen participeren om te leren van buitenlandse collega's, voorbeelden en ervaringen.

# Bijlage

In dit advies De SERV vraagt dat de Vlaamse overheid een set indicatoren zou bijhouden over haar eigen werking en daarover periodiek publiek rapporteert, waar mogelijk ook met vergelijkbare data voor andere landen en regio's.

Een goed vertrekpunt daarvoor is het 'EU Public Administration Assessment Framework (PAAF)' en de Europese Quality of Public Administration Toolbox, of de recent herziene 'SIGMA Principles of Public Administration', een gezamenlijk initiatief van de OESO en de EU.

Deze bijlage bevat daarover kort meer informatie.

## SIGMA Principles of Public Administration'

De 'beginselen van het openbaar bestuur' (OECD, 2023c) zijn een omvattend kader van normen die waarden en gedragingen uitdrukken die burgers en bedrijven verwachten van een modern openbaar bestuur. Zij zijn bedoeld om de overheden – in eerste instantie de zgn. *enlargement and neighbourhood administrations* te begeleiden bij hun hervormingsinspanningen en te voldoen aan de EU-toetredingvereisten.

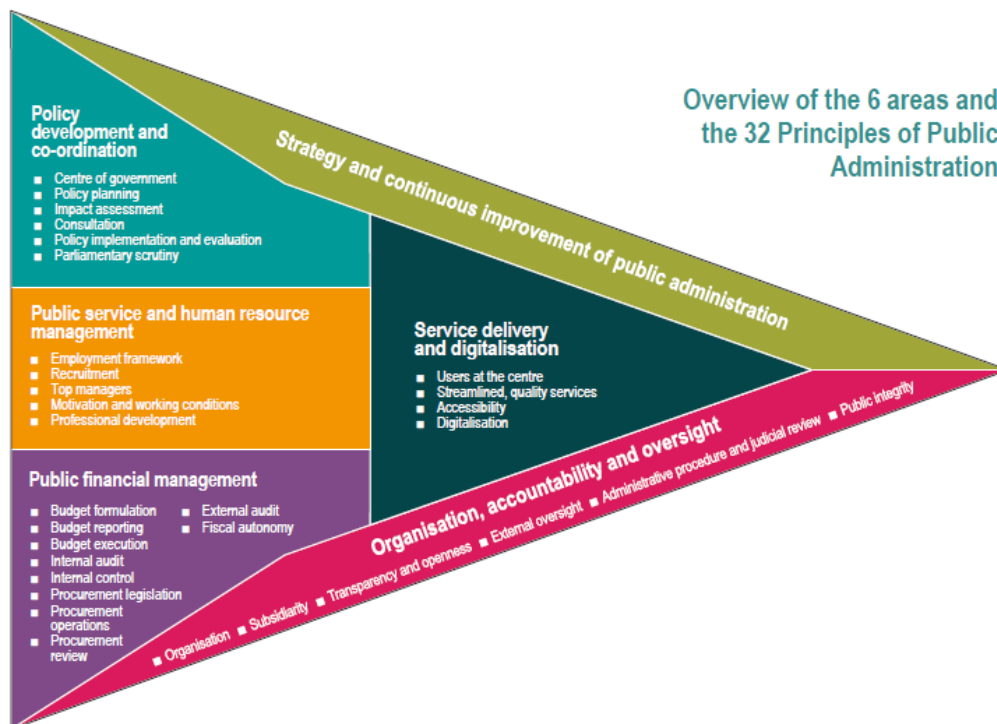
De EU en de OESO erkennen dat goed openbaar bestuur een cruciale factor is voor duurzame ontwikkeling, economische groei, concurrentievermogen en een betere levenskwaliteit, en voor het aanpakken van belangrijke maatschappelijke uitdagingen vandaag en in de toekomst.

Politici en ambtenaren uit lidstaten en overgangslanden kunnen dit kader gebruiken als instrument voor de voortdurende verbetering van het bestuur en als leidraad voor de ontwikkeling van beter beleid, hoogwaardige en gebruikersgerichte diensten, het efficiënt beheren van overheidsmiddelen, het bevorderen van transparantie en verantwoording en het opbouwen van het vertrouwen van de burgers in overheidsinstellingen.

De *Principles* zijn ontwikkeld door SIGMA op verzoek van de Europese Commissie. De eerste editie verscheen in 2014. In de recent herziene editie werd het kader geactualiseerd in overeenstemming met de meest recente normen en praktijken in de EU, de OESO en andere internationale organisaties. Van overheidsdiensten wordt verwacht dat ze vandaag digitaler, opener en transparanter, flexibeler, innovatiever en groener zijn dan in 2014. Ze moeten ook beter bestand zijn tegen externe schokken, zoals pandemieën.

De SIGMA *principles* bevatten 32 principes verdeeld over 6 gebieden. Ze worden in de onderstaande tabel en figuur samengevat.

Thema	principes
<b>Strategie</b>	De overheid zorgt voor een strategische visie en leiderschap voor een wendbaar, innovatief en continu verbeterend openbaar bestuur dat inspeelt op nieuwe uitdagingen.
<b>Beleidsontwikkeling en -coördinatie</b>	De overheid zorgt ervoor dat beleid en budgetten worden geharmoniseerd, effectief gepland, gecoördineerd door de hele overheid, uitgevoerd, gemonitord en geëvalueerd aan de hand van duidelijk omschreven beleidsdoelstellingen. Ministeries ontwikkelen een samenhangend overheidsbeleid door middel van een open en participatief proces, op basis van deugdelijk bewijs en analyse.
<b>Openbare dienstverlening en personeelsbeheer</b>	Ambtenaren handelen professioneel, integer en neutraal. Ze worden aangeworven en bevorderd op basis van verdienste en gelijke kansen en beschikken over de juiste competenties om hun taken effectief uit te voeren.
<b>Organisatie, verantwoording en toezicht</b>	De organisatie van het openbaar bestuur is efficiënt en effectief op alle bestuursniveaus. Overheidsinstanties zijn open en transparant en passen duidelijk omschreven interne en externe verantwoordingsmechanismen toe. Sterke toezichthoudende instanties beschermen de rechten van burgers en het algemeen belang.
<b>Dienstverlening en digitalisering</b>	De overheid stelt de gebruiker centraal en levert online en offline hoogwaardige en gemakkelijk toegankelijke diensten aan alle burgers en bedrijven. Digitalisering maakt datagedreven beslissingen, effectieve en efficiënte processen en hoogwaardige en toegankelijke diensten mogelijk.
<b>Beheer van de overheidsfinanciën</b>	De overheid plant en beheert de overheidsfinanciën om ervoor te zorgen dat ze duurzaam en transparant zijn en de beleidsdoelstellingen kunnen verwezenlijken. Er zijn regelingen getroffen voor controle, aanbestedingen en toezicht om te zorgen voor een economisch, efficiënt en effectief gebruik van overheidsmiddelen die op alle overheidsniveaus worden gedeeld.



## Quality of Public Administration Toolbox

De *Quality of Public Administration Toolbox for Practitioners* van de Europese Commissie (European Commission, 2017) werd ontwikkeld voor de *Inter-service group on Public Administration Quality and Innovation*. Het uitgangspunt is dat de bestuurlijke kwaliteit een belangrijke bepalende factor is voor de economische welvaart en het maatschappelijk welzijn.

De toolbox wil de lidstaten helpen bij de uitvoering van hun programma's en het nakomen van hun Landenspecifieke aanbevelingen.

Concreet zijn er negen thematische hoofdstukken. In drie hoofdstukken worden de kerntaken van het openbaar bestuur behandeld, namelijk beleidsvorming en de uitvoering, monitoring en evaluatie (thema 1), de dienstverlening (thema 5) en Beheer van de overheidsfinanciën (thema 8). Een hoofdstuk richt zich specifiek op de grote uitdaging voor goed bestuur ethisch gedrag en de aanpak van corruptie (thema 2). In twee hoofdstukken wordt ingegaan op de werking van het openbaar bestuur, namelijk de overheidsstructuren op verschillende niveaus en hun organisatie, coördinatie en samenwerking (thema 3) en het managen van prestaties, kwaliteit en mensen binnen openbare instellingen om beleid te voeren (thema 4). In twee andere hoofdstukken wordt ingegaan op de toepassing van goed bestuur op beleidsterreinen die van cruciaal belang zijn voor het Europees semester en de landenspecifieke aanbevelingen, namelijk het ondernemingsklimaat (thema 6) en het rechtssysteem (thema 7). Tot slot wordt in het laatste hoofdstuk ingegaan op de hervorming van het openbaar bestuur om positieve veranderingen teweeg te brengen (thema 9).



# Referenties

't Hart, Paul (2018). Dienen en beïnvloeden. Verhalen over ambtelijk vakmanschap. Paul 't Hart in gesprek met Wim Kuijken. NSOB, 2018. <https://www.nsob.nl/denktank/overzicht-van-publicaties/dienen-en-beinvloeden>

AWTI (2023). Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie. In dienst van de toekomst Van optimalisatie naar transformatie. November 2023 <https://www.awti.nl/documenten/adviezen/2023/12/14/advies-in-dienst-van-de-toekomst---van-optimalisatie-naar-transformatie>

Braams, Rik (2023). De Transformatieve Overheid. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/09/19/proefschrift-de-transformatieve-overheid>

Brouwers, Karin, Peter Van Rompuy, Orry Van de Wauwer, Vera Jans, Joke Schauvliege en Tinne Rombouts (2023). Conceptnota voor nieuwe regelgeving over een meer actieve rol van de Vlaamse overheid in het Europese besluitvormingsproces. Vlaams Parlement, stuk 1800 (2022-2023) – Nr. 1, 20 juli 2023 (2022-2023). <https://www.vlaamsparlement.be/nl/parlementaire-documenten/parlementaire-initiatieven/1760161>

Callens, Chesney en Koen Verhoest (2023). Veerkrachtig Vlaanderen: de weg naar een toekomstgerichte Vlaamse overheid. VTOM, 2023/4. <https://www.vtom.be/nl/journal/vtom/2023-4/veerkrachtig-vlaanderen-de-weg-naar-een-toekomstgerichte-vlaamse-overheid/index.html#page/41/search/>

De Grote Verbouwing (2024). Vijf doorbraakprojecten voor energiewijken. Gids voor de versneling van de energietransitie in stadswijken en dorpskernen. <https://www.yumpu.com/nl/document/read/68663046/vijf-doorbraakprojecten-voor-energiewijken>

de Jong, Ilsa, Paul 't Hart en Martijn van der Steen (2017). Wat het nieuwe kabinet zich moet realiseren. Bestuurskundige reflecties. NSOB, 2017. <https://www.nsob.nl/denktank/overzicht-van-publicaties/wat-het-nieuwe-kabinet-zich-moet-realiseren>

De Rynck, Filip en Lieven Janssens (2024). Een tussentijdse balans: reflecteren en prospecteren. VTOM 2024/1. <https://www.vtom.be/nl/journal/vtom/2024-1/een-tussentijdse-balans-reflecteren-en-prospecteren/index.html#page/45/search/>

De Rynck, Filip en Peter Van Humbeeck (2018). De kwaliteit van het politiek systeem en de hervormingen van de publieke sector. Discussienota van de Vlaamse Vereniging voor Bestuur en Beleid (VBB). <https://vbb.be/kwaliteit-politiek-systeem-hervorming-publieke-sector/>

De Rynck, Filip, Peter Van Humbeeck en Wouter Van Dooren (2019). Werken aan het politieke systeem – Naar een sterkere Vlaamse volksvertegenwoordiging. Voorstellen van de Vlaamse Vereniging voor Bestuur en Beleid (VBB) en het Vlaams Evaluatieplatform (VEP). <https://vbb.be/werken-aan-het-politieke-systeem-naar-een-sterkere-vlaamse-volksvertegenwoordiging-2/>

De Rynck, Filip, Peter Van Humbeeck en Wouter Van Dooren (2020). Naar een Vlaamse Wetenschappelijke Toekomstraad? Overwegingen vanuit de Vlaamse Bestuurskunde. In Degroof, Jan (red.) - Utopie voor realisten, de verreikijker voor toekomstdenkers, Lannoo. <https://vbb.be/naar-een-vlaamse-wetenschappelijke-toekomstraad-advies-van-de-vbb/>

Debruyne, M., De Brabandere, A., Eysackers, E., Moesen, W., Van de Cloot, I. en van den Berg, P. (2021). Vlaamse Brede Heroverweging: terug- en vooruitblik. VTOM 2021/4 <https://www.vtom.be/nl/journal/vtom/2021-4/vlaamse-brede-heroverweging-terug-en-vooruitblik/index.html#page/13/search/>

Declerck, Joachim (2024). Plekgebonden werken: vele kleine veranderingen voor een grote verbouwing. Reflecties op de toekomstvisie vanuit ruimtelijke opgaven en vice versa. VTOM 2024/1. <https://www.vtom.be/nl/journal/vtom/2024-1/plekgebonden-werken-vele-kleine-veranderingen-voor-een-grote-verbouwing-reflecties-op-de-toekomstvis/index.html#page/37/search/>

Dockx, E., S. Verlinden, S. en K. Verhoest (2020), Wendbare overheid. Overheidscultuur gericht op flexibiliteit, innovatie, leren en samenwerking, Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing, 2020. [https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e\\_8a5df97194034a4f96348f40011a3240.pdf](https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e_8a5df97194034a4f96348f40011a3240.pdf)

EIPA (2023). Public Sector Performance Programme 2022 Sub-Study: an International Benchmarking study'. European Institute of Public Administration (EIPA) in cooperation with the Ministry of the Interior and Kingdom Relations of the Netherlands February 2023. [https://drive.google.com/file/d/1fMe-0rAcjNf3all7d-DvS3WHhEa0xKe5/view?ad\\_sid=2991814444](https://drive.google.com/file/d/1fMe-0rAcjNf3all7d-DvS3WHhEa0xKe5/view?ad_sid=2991814444)

European Commission (2017). Toolbox 2017 edition - Quality of Public administration. Publications Office of the European Union, 2017. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=18555&langId=en>

European Commission (2020). Improving evaluation practices for better policy making. Centre for Strategy & Evaluation Services Report. <https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=2020D12934>

European Commission (2022). Evidence-informed policy making – Building a conceptual model and developing indicators, Publications Office of the European Union, 2022. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b673ed06-751f-11ed-9887-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission (2023a). European public administration country reports, Publications Office of the European Union, 2023 [https://reform-support.ec.europa.eu/public-administration-and-governance-coordination/european-public-administration-country-reports\\_en](https://reform-support.ec.europa.eu/public-administration-and-governance-coordination/european-public-administration-country-reports_en)

European Commission (2023b). Public administrations in the EU Member States – 2021 overview, Publications Office of the European Union, 2023 <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/19b53fc6-19bb-11ec-b4fe-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission/OECD (2022). Building capacity for evidence-informed policymaking in governance and public administration in a post-pandemic Europe [https://reform-support.ec.europa.eu/document/download/e086191d-3b69-4e09-91f4-5ae7f2d8d4ec\\_en?filename=3.%20TSI-%20multi-country.pdf](https://reform-support.ec.europa.eu/document/download/e086191d-3b69-4e09-91f4-5ae7f2d8d4ec_en?filename=3.%20TSI-%20multi-country.pdf)

Expertenpanel hoogwaterbeveiliging (2022). Weerbaar Waterland. Ons voorbereiden op wat al gebeurt Advies van het expertenpanel hoogwaterbeveiliging aan de Vlaamse Regering. <https://www.vmm.be/nieuws/archief/advies-weerbaar-waterland.pdf/view>

Federaal Planbureau (2024). De administratieve lasten in België voor 2022. Working Paper 01-24. <https://www.plan.be/publications/publication-2466-nl-de-administratieve-lasten-in-belgie-voor-2022>

Hekkert, Marko (2023). Transitiefalen. In Braams, Rik (2023), De Transformatieve Overheid. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/09/19/proefschrift-de-transformatieve-overheid>

Huiting, Marije, Wiljan Hendriks en Mark van Twist (2021). Opgavegericht tegen werken. Over het meetbaar en merkbaar maken van werken aan de opgave. NSOB, 2021. <https://www.nsob.nl/sites/www.nsob.nl/files/2021-10/NSOB-2021-Opgavegericht%20tegenwerken.pdf>



Imec (2024). imec.digimeter 2023. Tabellenrapport. <https://www.imec.be/sites/default/files/2024-03/imec%20digimeter%202023%20Tabellenrapport.pdf>

Instituut Maatschappelijke Innovatie (2023). De menselijke maat: Literatuuronderzoek. Tweede Kamer der Staten-Generaal, 14 september 2023 <https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vwij5epmj1ey0/vm7andcrykwa>

Maertens, Lisa en Annie Hondeghem. Er was eens... evidence-based HRM in de Vlaamse overheid. VTOM, 2023/4. <https://www.vtom.be/nl/journal/vtom/2023-4/er-was-eens-evidence-based-hrm-in-de-vlaamse-overheid/index.html#page/23/search/>

OECD (2018). Centre Stage 2: The organisation and functions of the centre of government in OECD countries. <https://web.archive.oecd.org/2021-05-18/588642-report-centre-stage-2.pdf>

OECD (2019). The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. <https://www.oecd.org/gov/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector-059814a7-en.htm>

OECD (2020a). Building Capacity for Evidence Informed Policy Making: Lessons from Country Experiences <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/86331250-en/index.html?itemId=/content/publication/86331250-en>

OECD (2020b). Improving Governance with Policy Evaluation: Lessons From Country Experiences. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/improving-governance-with-policy-evaluation\\_89b1577d-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/improving-governance-with-policy-evaluation_89b1577d-en)

OECD (2020c). Mobilising Evidence for Good Governance. Taking Stock of Principles and Standards for Policy Design, Implementation and Evaluation. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/mobilising-evidence-for-good-governance\\_3f6f736b-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/mobilising-evidence-for-good-governance_3f6f736b-en)

OECD (2020d). OECD Digital Government Index. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/4de9f5bb-en.pdf?expires=1712570994&id=id&accname=guest&checksum=F056B59CC6B0491152486AA121471172>

OECD (2020e). Systemic Thinking for Policy Making: The Potential of Systems Analysis for Addressing Global Policy Challenges in the 21st Century. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/879c4f7a-en/index.html?itemId=/content/publication/879c4f7a-en>

OECD (2022a). Better Regulation Practices across the European Union. <https://www.oecd.org/publications/better-regulation-practices-across-the-european-union-2022-6e4b095d-en.htm>

OECD (2022b). Recommendation on public policy evaluation. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0478>

OECD (2022c). Supporting better decision making at the centre of government. <https://www.oecd.org/governance/centres-of-government/>

OECD (2023a). 2023 OECD Open, Useful and Re-usable data (OURdata) Index. <https://www.oecd.org/publications/2023-oecd-open-useful-and-re-usable-data-ourdata-index-a37f51c3-en.htm>

OECD (2023b). Government at a Glance 2023. <https://www.oecd.org/publication/government-at-a-glance/2023/>

OECD (2023c). SIGMA Principles of Public Administration. 2023 edition. <https://www.sig-maweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf>

OECD (2024a). Performance-Informed Budgeting in Flanders, Belgium. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/425a9e96-en/index.html?itemId=/content/publication/425a9e96-en>

OECD (2024b). Regulatory Experimentation: Moving ahead on the Agile Regulatory Governance Agenda. OECD Public Governance Policy Papers, April 2024. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/f193910c-en.pdf?expires=1712567979&id=id&accname=guest&checksum=A166794DA736C1B298250D6B470A629A>

Raat, Caroline (2024). Wat moet de beginnende ambtenaar kennen en kunnen? Stichting Beroeps-eer. <https://beroepseer.nl/blogs/wat-moet-de-beginnende-ambtenaar-kennen-en-kunnen/>

Raymaekers, Pieter, Peter De Smedt, Valérie Pattyn en Koen Migchelbrink (2023). Evidence als evidentie? Resultaten van een grootschalige survey onder ambtenaren over onderbouwd beleid in de Vlaamse overheid. VTOM, 2023/4. <https://www.vtom.be/nl/journal/vtom/2023-4/evidence-als-evidentie-resultaten-van-een-grootschalige-survey-onder-ambtenaren-over-onderbouwd-bele/index.html#page/5/search/>

Rekenhof (2011). Verslag van het Rekenhof over de personeelsuitgaven van de ministeriële kabinetten en de bestuurlijke gevolgen van hun afslanking, 9 augustus 2011 (2010-2011) 37-P (2010-2011) – Nr. 1 [https://www.ccrek.be/sites/default/files/Docs/2011\\_37\\_PersoneelsuitgavenKabinetten.pdf](https://www.ccrek.be/sites/default/files/Docs/2011_37_PersoneelsuitgavenKabinetten.pdf)

Rekenhof (2023). Onderzoek van de Vlaamse begroting voor 2024 [https://www.ccrek.be/sites/default/files/Docs/BegrotingVG\\_2024.pdf](https://www.ccrek.be/sites/default/files/Docs/BegrotingVG_2024.pdf)

Rekenhof (2024a). Personeelsbesparingen in de diensten van de Vlaamse overheid. Besparingen op personeel en loonkredieten in 2020-2024. [https://www.ccrek.be/sites/default/files/Docs/2024\\_02\\_PersoneelsbesparingenVlaamseOverheid.pdf](https://www.ccrek.be/sites/default/files/Docs/2024_02_PersoneelsbesparingenVlaamseOverheid.pdf)

Rekenhof (2024b). Consultancyopdrachten van de Vlaamse overheid. <https://www.ccrek.be/nl/publicatie/consultancyopdrachten-van-de-vlaamse-overheid>

Schulz, Martin, Mark van Twist, Martijn van der Steen en Christiaan van der Kaaij (2023). Intelligent bestuur verbeeld(t): Modell(er)en van openbaar bestuur. NSOB, 2023. <https://www.nsob.nl/denk-tank/overzicht-van-publicaties/intelligent-bestuur-verbeeldt>

SER (2023). Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk. Oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarktcrapte. Den Haag, SER, 2023. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2023/arbeidsmarktcrapte-publieke-sectoren.pdf>

SERV (2007). Maken we goede wetten? Benchmarking van Vlaanderen. In SERA 2007. Sociaal-Economisch Rapport 2007. Gent, Academia Press. [https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/achtergrondnota\\_benchmarking\\_regelgeving2006%5B1%5D.pdf](https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/achtergrondnota_benchmarking_regelgeving2006%5B1%5D.pdf)

SERV (2010). Advies betere regelgeving voor een effectieve en efficiënte overheid en meer welvaart en welzijn. <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-betere-regelgeving-effectieve-en-efficiënte-overheid-en-meer-welvaart-en-welzijn>

SERV (2013). Advies Meerjarenprogramma slagkrachtige overheid. <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-meerjarenprogramma-slagkrachtige-overheid-0>

SERV (2014). Advies slagkrachtige overheid: aandachtspunten voor de nieuwe legislatuur. <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-slagkrachtige-overheid-prioriteiten-volgende-regeerperiode>

SERV (2015a). Advies 'Tien denksproten voor ex post decreetsevaluatie in en door het Vlaams Parlement'. <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-decreetsevaluatie>

SERV (2015b). Advies toekomstige organisatie beleidsrelevant wetenschappelijk onderzoek. <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-beleidsrelevant-wetenschappelijk-onderzoek>

SERV (2016a). Advies betere regelgeving. [https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV\\_20161031\\_betere\\_regelgeving\\_ADV\\_0.pdf](https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_20161031_betere_regelgeving_ADV_0.pdf)

SERV (2016b). Advies experimentwetgeving en regelluwe zones. [https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV\\_20161031\\_experimentwetgeving\\_ADV\\_RAP.PDF](https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_20161031_experimentwetgeving_ADV_RAP.PDF)

SERV (2016c). Advies vaste verandermomenten. [https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV\\_20161031\\_vaste\\_verandermomenten\\_ADV\\_RAP.PDF](https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_20161031_vaste_verandermomenten_ADV_RAP.PDF)

SERV (2016d). Advies Groenboek bestuur. <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-groenboek-bestuur>

SERV (2017-2021). Diverse publicaties rond het thema digitalisering. <https://www.serv.be/serv/pagina/digitalisering>

SERV (2019). Advies bestuurlijke beleidsnota's 2019-2024. <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-bestuurlijke-beleidsnotas-2019-2024>

SERV (2020a). Vlaams relancebeleid - bijzondere tijden vragen bijzondere aanpak <https://www.serv.be/serv/publicatie/vlaams-relancebeleid-bijzondere-tijden-vragen-bijzondere-aanpak>

SERV (2020b). Advies betere data voor het (corona-)beleid. <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-betere-data-corona-beleid>

SERV (2020c). Cijferrapport corona-impact op het sociaal-economisch weefsel. <https://www.serv.be/serv/publicatie/cijferrapport-corona-impact-sociaal-economisch-weefsel>

SERV (2020d). Advies en rapport Binnenlands bestuur in Vlaanderen. <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-en-rapport-binnenlands-bestuur-vlaanderen>

SERV (2020e). Gemeenschappelijke verklaring: Sociale partners pleiten voor betere regelgeving. CRB, NAR, SERV, CESE Wallonie, ESRBHG en WSR. <https://www.serv.be/serv/publicatie/gemeenschappelijke-verklaring-sociale-partners-pleiten-betere-regelgeving>

SERV (2021). Oproep en advies 'Betere overheidsdata voor sterk beleidsonderzoek en goed bestuur'. SERV/VLIR <https://www.serv.be/serv/publicatie/oproep-en-advies-betere-overheidsdata-sterk-beleidsonderzoek-en-goed-bestuur>

SERV (2022a). Advies en achtergrondrapport 'De Vlaamse brede heroverweging als opstap naar een structureel evaluatiebeleid'. <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-en-achtergrondrapport-vlaamse-brede-heroverweging-opstap-structureel-evaluatiebeleid>

SERV (2022b). Advies Vlaamse datastrategie en data-actieplan 2022. <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-vlaamse-datastrategie-en-data-actieplan-2022>

SERV (2023a). Oproep en rapport 'Samenwerking Vlaams en Federaal niveau met andere gemeenschappen en gewesten'. <https://www.serv.be/serv/publicatie/oproep-en-rapport-samenwerking-vlaams-en-federaal-niveau-andere-gemeenschappen-en-gewesten>

SERV (2023b). Advies en rapport 'Werk maken van interoperabiliteit voor een digitale overheid en economie'. <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-en-rapport-werk-maken-interoperabiliteit-digitale-overheid-en-economie>

SERV (2024). Advies en Rapport groeipakket aan zet. <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-en-rapport-groeipakket-zet>

SERV (2024a). Samen klaarstaan voor morgen en overmorgen. SERV prioriteitennota voor de regeerperiode 2024-2029. <https://www.serv.be/node/16525>

SERV (2024b). Advies en achtergrondrapport Betere publieke dienstverlening. <https://www.serv.be/node/16526>

SERV (2024c). Collectieve projecten: warme dekens voor de energietransitie. <https://www.serv.be/node/16527>

Staat van de Uitvoering (2022). Staat van de Uitvoering 2022. <https://staatvandeuitvoering.nl/publicatie/staat-van-de-uitvoering-2022/>

Staat van de Uitvoering (2023a). Dag van de Publieke Dienstverlening. <https://www.kennisvandeoverheid.nl/actueel/nieuws/2023/05/30/dag-van-de-publieke-dienstverlening>

Staat van de Uitvoering (2023b). Innovating Government. Wat leert Nederland uit het buitenland. <https://staatvandeuitvoering.nl/onderzoek/innovating-government/>

Staat van de Uitvoering (2023c). Special 2023: Inspiratie uit het buitenland. <https://staatvandeuitvoering.nl/app/uploads/2023/06/230620-SvdU-Special-Internationaal-interactief-v03.pdf>

Staat van de Uitvoering (2024). Trendverkenning. <https://staatvandeuitvoering.nl/app/uploads/2024/04/Trendverkenning-publieke-dienstverlening-2035-280324.pdf>

Staatscommissie parlementair stelsel (2018). Lage drempels, hoge dijken. Democratie en rechtsstaat in balans. Eindrapport van de Nederlandse staatscommissie parlementair stelsel. <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-867564.pdf>

Statistiek Vlaanderen (2023). Berekening van de index van de digitale economie en maatschappij voor de Belgische gewesten: resultaten van de DESI2021. <https://www.vlaanderen.be/publicaties/berekening-van-de-index-van-de-digitale-economie-en-maatschappij-voor-de-belgische-gewesten-resultaten-van-de-desi2021>

Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing (2019). Overheden in Vlaanderen in beeld 2019. [https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e\\_8209dd8865084e3aa1f2756e9187dcef.pdf](https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e_8209dd8865084e3aa1f2756e9187dcef.pdf)

Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing (2023). Visie op de toekomst van het lokaal & binnenlands bestuur in Vlaanderen. Red. Filip De Rynck en Lieven Janssens. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. <https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/toekomstvisie-vlaanderen/kopie-van-toekomstvisie-vlaanderen>

TCU 2021). Klem tussen balie en beleid. Eindrapport Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties. <https://www.tweedekamer.nl/kamerleden-en-commissies/commissies/tijdelijke-commissie-uitvoeringsorganisaties/eindrapport>

Tweede Kamer (2022). Kamerbrief over Staat van de wetgevingskwaliteit, 2022 <https://www.rijks-overheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/12/16/tk-staat-van-de-wetgevingskwaliteit>

van der Linden, Niels, Jochem Dogger en Mirthe Boerdijk (2024). Digitale diensten in het digitale decennium. Vlaanderen 2023. Vlaamse digitale overheid vergeleken met Europa op online beschikbaarheid van diensten en gebruik van de digitale overheid. Capgemini. [https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1713425284/DESI\\_Meting\\_Vlaanderen\\_2023\\_-\\_Eindrapport\\_ljtjxk.pdf](https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1713425284/DESI_Meting_Vlaanderen_2023_-_Eindrapport_ljtjxk.pdf)

van der Steen, Martijn en Jorren Scherpenisse (2020). Grenzeloos Samenwerken. Van A naar B via B. NSOB, 2020. <https://www.nsob.nl/denktank/overzicht-van-publicaties/grenzeloos-samenwerken>

van der Steen, Martijn, Andrea Frankowski, Laura Schröer, Jorren Scherpenisse en Nancy Chin-A-Fat (2022). Omgaan met signalen: Naar een handelingsperspectief voor overheden. NSOB, 2022. <https://www.nsob.nl/denktank/overzicht-van-publicaties/omgaan-met-signalen>

van der Steen, Martijn, Myrthe van Delden en Eline van Schaik (2020). De opgave aan tafel: De praktijk van werken vanuit maatschappelijke opgaven. NSOB, 2020. <https://www.nsob.nl/denktank/overzicht-van-publicaties/de-opgave-aan-tafel>

Van Humbeeck, Peter (2021). De governance van beleidsevaluatie: een inkijk in buitenlandse beleidskaders en -praktijken als benchmark voor Vlaanderen. VTOM 2021/4 <https://www.vtom.be/nl/journal/vtom/2021-4/de-governance-van-beleidsevaluatie-een-inkijk-in-buitenlandse-beleidskaders-en-praktijken-als-benchr/index.html#page/35/search/>

Van Humbeeck, Peter, Wouter Van Dooren, Filip De Rynck en Lieven Janssens (2023). Hoe de Vlaamse Regering haar werking en kerntaken kan versterken. VTOM, 2023/4. <https://www.vtom.be/nl/journal/vtom/2023-4/hoe-de-vlaamse-regering-haar-werking-en-kerntaken-kan-versterken/index.html#page/59/search/>

van Twist, Mark, Rik Peeters en Martijn van der Steen (2007). Balanceren tussen inkapseling en afstoting: Een essay over de strategische functie bij de Rijksoverheid. NSOB <https://www.nsob.nl/denktank/overzicht-van-publicaties/balanceren-tussen-inkapseling-en-afstoting>

Vansteenkiste, Sarah (2024). De Standaard 30 januari 2024, [https://www.standaard.be/cnt/dmf20240129\\_96533962](https://www.standaard.be/cnt/dmf20240129_96533962)

Vario (2024). Advies Transformatiegericht Innovatiebeleid: een bestuurskader voor de Vlaamse Overheid. <https://www.vario.be/nl/adviezen-rapporten/advies-35-transformatiegericht-innovatie-beleid-een-bestuurskader-voor-de-vlaamse-overheid>

Verschuere, Bram (2024). Politiek in tijden van wantrouwen: Een nieuwe aanpak voor een falend beleid. Lannoo. <https://www.lannoo.be/nl/politiek-tijden-van-wantrouwen>

Vlaamse Overheid (2023). Personeelspeiling 2022 – Resultaten extra vragen management Vlaamse overheid. [https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1685020929/VR\\_2023\\_1205\\_MED.0164-5\\_Personeelspeiling\\_-\\_samenvattend\\_rapport\\_Het\\_management\\_over\\_het\\_functioneren\\_van\\_de\\_Vlaamse\\_overheid\\_iccak1.pdf](https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1685020929/VR_2023_1205_MED.0164-5_Personeelspeiling_-_samenvattend_rapport_Het_management_over_het_functioneren_van_de_Vlaamse_overheid_iccak1.pdf)

Vlerick Business School (2023). White Paper Civil Entrepreneurship. <https://www.vlaanderen.be/innovatienetwerk-overheid/over-ino>

WRR (2017). Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. WRR-rapport nr. 97. <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2017/04/24/weten-is-nog-geen-doen>

WRR (2020). Doenvermogen: van toets naar tools <https://www.wrr.nl/publicaties/publicaties/2020/09/15/doenvermogen>

WRR (2023). Een deskundige overheid Leren van buitenlandse succeservaringen. Paul 't Hart, Meike Bokhorst, Godfried Engbersen, Michel van Duijnen, Adriaan de Jonge, Will Tiemeijer. <https://www.wrr.nl/actueel/nieuws/2023/12/20/deskundige-overheid-leren-van-buitenlandse-succeservaringen>

WRR (2024). Discussienotitie deskundige overheid. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. 28 februari 2024. <https://www.wrr.nl/publicaties/publicaties/2024/02/29/discussienotitie-deskundige-overheid>