

# Beleidsnota 2014-2019

## Algemeen Regeringsbeleid

## **Inhoudstafel**

Lijst met afkortingen	3
Managementsamenvatting	4
I. Inleiding	7
II. Omgevingsanalyse	9
III Strategische en operationele doelstellingen	13
SD1 Ondersteuning besluitvorming en werking Vlaamse Regering en uitwerking van de Vlaamse justitie	13
SD2 Strategische planning en transversale beleidscoördinatie	19
SD3 Opvolging ontwikkelingen in de samenleving en monitoring van het regeringsbeleid	28
SD4 Specifieke strategische horizontale prioriteiten	35
SD5 Communicatie	40
SD6 Audit	44
Bijlage 1: Regelgevingsagenda	49
Bijlage 2: Koppeling strategische doelstellingen – begroting 2015	50

## Lijst van afkortingen

BRICS:	Brazilië, Rusland, India, China en Zuid-Afrika
BBC:	Beleids- en Beheerscyclus
BCM:	Bedrijfscontinuïteitsmanagement
CCVO:	Crisiscentrum Vlaamse Overheid
DBFM:	" <i>Design Build Finance Maintain</i> "
DBRC:	Dienst van de Bestuursrechtscolleges
DuWoBo:	Duurzaam Wonen en Bouwen
ESR:	Europees Stelsel voor Rekeningen
EU:	Europese Unie
FOD:	Federale Overheidsdienst
GDPB:	Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming
ICDO:	Interministeriële Conferentie Duurzame Ontwikkeling
IIS:	Interfederaal Instituut voor Statistiek
IMF:	Internationaal Monetair Fonds
ICT:	Informatie- en Communicatietechnologie
OD:	Operationele doelstelling
OESO:	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
PDCA:	" <i>Plan DO Check Act</i> "
PPS:	Publiek-Private Samenwerking
RIA:	Reguleringsimpactanalyse
RSZ:	Rijkssociale Zekerheid
SALK:	Strategisch Plan voor Limburg in het Kwadraat
SAR:	Strategische Adviesraad
SAR VRWI:	Vlaamse Raad voor Wetenschap en Innovatie
SARIV:	Strategische Adviesraad internationaal Vlaanderen
SARO:	Strategische Adviesraad Ruimtelijke Ordening – Onroerend Erfgoed
SBOV:	Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen
SD:	Strategische doelstelling
SDG:	" <i>Sustainable Development Goals</i> "
SERV:	Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen
UDN:	Uiterst Dringende Noodzakelijkheid
VESOC:	Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité
VHP:	Vlaams Hervormingsprogramma
Vlabest:	Vlaamse Adviesraad voor Bestuurszaken
VLEVA:	Vlaams-Europees Verbindingsagentschap
Vlimpers:	Vlaams interdepartementaal modulair personeelssysteem
VN:	Verenigde Naties
VRIND:	Vlaamse Regionale Indicatoren
VVSG:	Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten
VVP:	Vereniging Vlaamse Provincies

### **Managementsamenvatting**

In mijn coördinerende rol als minister-president maak ik erover dat de besluitvorming van de Vlaamse Regering en de regelgeving van de Vlaamse overheid kwaliteitsvol, coherent en rechtszeker is. Regeringsbrede maatschappelijke uitdagingen krijgen door structurele beleidsondersteuning en programmawerking doordachte, duurzame en gedragen oplossingen. Een geactualiseerde en breed gedragen langetermijnvisie op de samenleving in Vlaanderen geldt als ankerpunt en toetssteen voor het beleid over de verschillende beleidsdomeinen heen. Ik zorg ervoor dat de Vlaamse overheid beschikt over betrouwbare instrumenten die de ontwikkelingen in de samenleving, de internationale context en de beleidsuitvoering monitoren en werkt met langetermijndoelstellingen die gekwantificeerd, gedragen en internationaal vergelijkbaar zijn. Die dragen ertoe bij dat de Vlaamse overheid slagkrachtig en onderbouwd op de actualiteit inspeelt en waar nodig de langetermijnvisie en het beleid bijstuurt. Burgers, bedrijven, organisaties en collega's krijgen betrouwbare informatie in klare taal. De Vlaamse overheid luistert en staat open voor overleg. De informatie van en over de Vlaamse overheid is helder, eenduidig en vlot toegankelijk voor alle doelgroepen. Ik neem een aantal prioriteiten op wegens hun strategisch belang voor de Vlaamse overheid op institutioneel vlak, in het kader van het regeerakkoord, om de samenwerking tussen de beleidsdomeinen te versterken en/of omwille van hun specifiek of tijdelijk karakter.

### **Ondersteuning besluitvorming en werking Vlaamse Regering en uitwerking van de Vlaamse justitie**

Met een vlotte en betrouwbare dienstverlening wil ik de kwaliteitsvolle werking van de Vlaamse Regering versterken en een coherente en transparante besluitvorming garanderen. Ik zorg ervoor dat digitalisering de norm wordt voor het besluitvormingsproces.

Ik zet in op een kwaliteitsvolle regelgeving en rechtsbedeling met hoge rechtszekerheid voor alle belanghebbenden en neem hiervoor een aantal maatregelen: minder regeldruk en een betere legistische kwaliteit en praktische toepasbaarheid van decreten en uitvoeringsbesluiten in alle domeinen; operationalisering van de Dienst van de Vlaamse bestuursrechtscollèges; uitvoering van het samenwerkingsakkoord betreffende het strafrechtelijk beleid en het veiligheidsbeleid; fundamentele voorstellen voor een Vlaams inspectie- en handhavingsbeleid; voorstellen voor een efficiëntieverhoging en voor meer samenwerking en afstemming tussen alle inspectie- en handhavingsdiensten; en uitwerking van een Vlaams onteigeningsdecreet.

### **Strategische planning en transversale beleidscoördinatie**

We werken een gezamenlijke strategie voor transversale thema's uit. De focus ligt op de meest complexe uitdagingen die een transitie-aanpak vragen. Deze strategie nemen we op in een transversale beleidsnota.

We nemen verdere initiatieven om het draagvlak voor de uitvoering van de Europa 2020-strategie in Vlaanderen te verhogen, om de interactie tussen de Vlaamse en de Europese instellingen en het overleg met de federale overheid en de andere Gemeenschappen en Gewesten te versterken.

De Vlaamse overheid blijft de kaart van duurzaamheid trekken. Mijn administratie neemt de functie van expertisecentrum verder op om het inclusieve beleid duurzame ontwikkeling te versterken en om de goede voorbeeldrol van de Vlaamse overheid te stimuleren. We versterken de samenwerking met andere bestuursniveaus. We gaan voor 100% duurzame overheidsopdrachten tegen 2020.

PPS vergt een coherente transversale coördinatie en ondersteuning binnen en buiten de Vlaamse overheid. Ik wens in het bijzonder bij te dragen tot gezondere en meer kostenefficiënte projecten door in te zetten op objectieve ex-ante en ex-post analyses en afwegingen voor PPS en andere grote projecten; op kennisopbouw, kennisdeling en verdere professionalisering; op meer transparantie door periodieke rapportering en een doordacht, duurzaam en transparant investeringsbeleid.

### **Opvolging ontwikkelingen in de samenleving en monitoring van het overheidsbeleid**

We ontwikkelen een kader en instrumenten voor de Vlaamse overheid om de resultaten en effecten van het gevoerde beleid te volgen en erover te rapporteren en te communiceren. Met een geïntegreerd doelstellingenmanagement streef ik naar een geïntegreerd plannings-, monitorings- en rapporteringsproces op verschillende niveaus. We ontwikkelen, op basis van internationaal vergelijkbare indicatoren en na overleg met stakeholders, accurate beleidsmonitoren.

De Vlaamse Regering hanteert systematische beleidsevaluaties. Daarom is het aangewezen om een gecoördineerde evaluatieagenda op te stellen en regelmatig op te volgen. Ik zal overheidsbrede en transversale beleidsplannen evalueren in overleg met betrokken stakeholders. We delen onze expertise met alle diensten van de Vlaamse overheid.

De Vlaamse overheid ontwikkelt een visie over de productie van openbare statistieken en werkt een kwaliteitsbeleid uit inzake statistiek. Om dit beleid te helpen implementeren zal ik een dienst aanstellen die de taken van een regionale statistische autoriteit op zich neemt, kwaliteitsrichtlijnen en auditprocedures uitvaardigen, overlegorganen oprichten en actief betrekken en openbare statistieken ontsluiten via een e-loket. Vanaf 2016 zal ik jaarlijks een Vlaams statistisch programma samenstellen om vraag en aanbod aan openbare statistieken op elkaar af te stemmen en de kwaliteit van de statistieken te bevorderen. Ik zal mijn medewerking verlenen aan de uitbouw en de werking van het op te richten interfederaal instituut voor statistiek.

### **Coördinatie van specifieke horizontale strategische prioriteiten**

Ik neem een coördinerende rol op bij de uitwerking van kerntakenplannen voor alle beleidsdomeinen. Ik zal de implementatie van de zesde staatshervorming op de best mogelijke manier ondersteunen. Ik zal werk maken van de hervorming van de strategische adviesraden en nieuwe instrumenten ontwikkelen om de praktijk van adviesverlening en overleg binnen de Vlaamse overheid te verbeteren. Ik wil ook de noodzaak voor een beleidskader voor 'overleg' met plaats voor maatwerk onderzoeken. Het College van Ambtenaren-generaal wordt vervangen door een voorzitterscollege, samengesteld uit de voorzitters van de managementcomités. Het voorzitterscollege vervult een brugfunctie tussen regering en topmanagement en ondersteunt de samenwerking tussen de overheidsdiensten onderling. Afspraken over de interactie en samenwerking worden mee opgenomen in een geactualiseerd Charter politiek-ambtelijke samenwerking. Ik werk een monitoringmechanisme uit om de maatregelen in het decreet deugdelijk bestuur overkoepelend op te volgen en stel richtlijnen op voor de evaluatieprocedure van de overheidscommissaris. Verschillende bestuurlijke vernieuwingen in het Vlaams Regeerakkoord worden vertaald in een nieuw Vlaams bestuursrechtsdecreet. Ten slotte neem ik maatregelen in het kader van preventie, risicomanagement, bedrijfscontinuïteit en rampenbeheersing.

### **Communicatie**

Om degelijk, gedragen en begrijpelijk beleid te maken dat tot stand komt op een vlotte en efficiënte manier, wil ik communicatie beter integreren in het beleid.

Ik stel vast dat om verschillende redenen informatie vaak niet toekomt, niet wordt verwerkt, of niet wordt omgezet in de gewenste houding of het gewenste gedrag. Tegen het einde van deze regeerperiode wil ik daarom een aantal technieken ingang doen vinden om inzicht te verwerven in drempels bij onze doelgroepen en gebruik te maken van hefboomen. We stimuleren het gebruik ervan door vorming en netwerking.

Ik zie mogelijkheden in de digitalisering waarop de Vlaamse Regering tijdens deze regeerperiode volop inzet, om vanuit de Vlaamse overheid veel gericht en meer op maat te communiceren met burgers, bedrijven en organisaties, onder meer via proefprojecten, ervaringsuitwisseling, vorming en kennisdeling.

Ik zal investeren in de beeldvorming en reputatie zowel van Vlaanderen in het buitenland als van de Vlaamse overheid in Vlaanderen en van de Vlaamse instellingen in Brussel. Ik zal een eigentijds nieuwsbeleid uitbouwen in de administratie. Ook in de interne communicatie zet ik maximaal in op digitaal. Vanuit een sterke focus op resultaatgerichtheid wil ik tegen het einde van de regeerperiode evaluatie en onderzoek structureel inbedden bij alle communicatie-initiatieven van de Vlaamse overheid.

### **Audit**

De Vlaamse Regering wil de verdere verbetering van de organisatiebeheersing of van het interne controlesysteem actief stimuleren en ondersteunen. Een onafhankelijke, objectieve en bekwame auditinstantie is hierbij voor mij een belangrijke actor. Tegelijkertijd beschouw ik Audit Vlaanderen als een cruciale partner in het verder professionaliseren van de lokale besturen en de Vlaamse administratie. Gelet op haar bevoegdheid over drie bestuursniveaus, bekleedt Audit Vlaanderen een unieke positie om, op basis van haar objectieve auditbevindingen, zowel aanbevelingen of adviezen te formuleren op operationeel vlak als beleidsmatig. Via audits en kennisdeling wil ik de organisatiebeheersing in lokale besturen en de Vlaamse administratie versterken. Ook de adviezen van de auditcomités zijn een belangrijke bron voor de verdere verbetering van de organisatiebeheersing.

## I. Inleiding

Met dit document leg ik de beleidsnota Algemeen Regeringsbeleid 2014-2019 voor aan het Vlaams Parlement.

De maatschappelijke trends en de economische realiteit stellen de Vlaamse Regering voor belangrijke uitdagingen:

- minder bureaucratie, meer efficiëntie en meer resultaat per uitgegeven euro met een afgeslankte, slagkrachtige overheid die zich bezig houdt met echte problemen waarvoor ze ook echte oplossingen uitwerkt;
- meer samenwerking en dialoog tussen de overheidsdiensten, tussen de administratie en de regering, met burgers, steden en gemeenten, ondernemingen, middenveld en verenigingen;
- meer vertrouwen wekken bij en meer vertrouwen geven aan de burgers, de steden en gemeenten, de administratie, de economische en sociale partners, het middenveld, het verenigingsleven, meer vertrouwen wekken in Vlaanderen en in de toekomst.

Als regeringsleider wil ik er samen met mijn collega-ministers over waken dat het beleid van de Vlaamse Regering consistent is en in lijn met de algemene regeringsprioriteiten en de langetermijnvisie op de samenleving, dat het beleid van de Vlaamse Regering transparant is en tot stand komt met betrokkenheid van de belanghebbenden, en dat onze beleidsbeslissingen – gebaseerd op adequate informatie – duurzaam en financieel haalbaar zijn.

Om die ambitie waar te maken, zie ik een belangrijke rol voor het nieuwe Departement Kanselarij en Bestuur. Dat nieuwe departement is een van de resultaten van de fusie van de beleidsdomeinen Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid en Bestuurszaken.

Door keuzes te maken, door een betere en zuinigere benutting van de beschikbare middelen en door een bundeling van expertise die verspreid is in de Vlaamse overheid, kies ik resoluut voor een departement met een uitgesproken verbindende rol tussen de entiteiten en de beleidsdomeinen, tussen overheid en maatschappij, tussen vandaag en de toekomst.

Ik wil dit nieuwe departement uitbouwen als een "*center of government*". Een "*center of government*" wordt door de OESO omschreven als een dienst die directe ondersteuning biedt aan een regeringsleider en aan zijn regering als ploeg voor de werking van de regering en voor regeringsbrede aangelegenheden. De verbindende rol van het nieuwe departement is cruciaal voor de volgende domeinen:

- besluitvorming en werking van de Vlaamse Regering, werking van de kabinetten en relaties met de andere overheden;
- kwaliteit, coherentie en rechtszekerheid van de Vlaamse regelgeving;
- strategische planning op basis van een langetermijnvisie op de samenleving die geldt als ankerpunt en toetssteen voor het beleid over de beleidsdomeinen heen;
- structurele beleidsondersteuning en programmawerking met het oog op doordachte, duurzame en gedragen oplossingen voor regeringsbrede maatschappelijke uitdagingen;
- specifieke horizontale strategische prioriteiten, zoals de zesde staatshervorming, de reorganisatie van de overheid, de relatie politiek-administratie, risicomanagement en crisiscoördinatie;

- monitoring van de ontwikkelingen in de samenleving, de internationale context en de beleidsuitvoering op basis van gekwantificeerde, gedragen en internationaal vergelijkbare langetermijndoelstellingen;
- communicatie en belanghebbendenmanagement.

De Vlaamse Regering heeft er altijd over gewaakt dat het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie – later Audit Vlaanderen – op een onafhankelijke manier kon functioneren. Ook deze Vlaamse Regering hecht daar het grootste belang aan. Tegelijkertijd beschouw ik Audit Vlaanderen als een cruciale partner in het verder professionaliseren van de lokale besturen en de Vlaamse administratie.

Rond deze domeinen zijn mijn beleidsvoornemens voor de komende vijf jaar geclusterd. Ze vormen de ruggengraat van mijn beleidsnota Algemeen Regeringsbeleid. De voorgestelde doelstellingen, projecten en acties geven uitvoering aan het regeerakkoord en zijn voorbereid in diverse participatieve trajecten met alle belanghebbenden.



## II. Omgevingsanalyse

Onder invloed van de globalisering, maar ook van de financieel-economische crisis van de afgelopen jaren veranderen traditionele machtsevenwichten. De wereld evolueert steeds meer naar een poly-centrische wereld waar de macht verspreid is onder verschillende spelers zoals internationale organisaties, statelijke en niet-statale actoren, enzovoort. Het wordt moeilijker om een universele consensus te bereiken en het aantal multilaterale en bilaterale afspraken neemt toe. Zowel mondiale en Europese afsprakenkaders als de groeiende impact van transnationale organisaties en netwerken hebben belangrijke implicaties voor de nationale, regionale en lokale besluitvorming.

Op mondiaal niveau werd in 2012 de Wereldconferentie Duurzame Ontwikkeling georganiseerd. Op basis van de uitkomst van deze wereldconferentie worden de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen onderhandeld. Deze brengen tegen september 2015 de agenda's voor duurzame ontwikkeling, milieu, ontwikkelingssamenwerking, armoede, gelijke kansen en arbeid samen in een eengemaakte set doelstellingen op wereldniveau die verder per land vertaald worden.

De evolutie naar een poly-centrische wereld heeft ook een invloed op de positie van Europa in de wereld. De trends op economisch vlak, met o.a. een toenemend gewicht van de BRICS-landen, en inzake demografie, met de vergrijzing en het dalend aandeel van Europa in de wereldbevolking, stellen ook Europa voor belangrijke uitdagingen. In een zoektocht naar een beter gecoördineerd beleid verhoogde de EU haar impact op de lidstaten, wat de vrijheidsmarges van de lidstaten en de regio's beperkt. Zo werd in 2011 het Europees semester ingevoerd, een jaarlijks terugkerende beleidscyclus van zes maanden met als doel ex ante zowel het macro-economische beleid als het begrotingsbeleid van de lidstaten te toetsen aan en in lijn te brengen met het Europese beleidskader. In het kader van het Europees semester leggen de lidstaten jaarlijks in april hun plannen voor structurele hervormingen (nationale hervormingsprogramma's) gelijktijdig met hun begrotingsplannen (stabiliteits- en convergentieprogramma's) voor aan de Europese Commissie, die vervolgens landenspecifieke aanbevelingen aan de lidstaten richt.

Binnen een geglobaliseerde wereld wordt echter ook het regionale niveau steeds belangrijker, omdat het aan de burgers houvast kan bieden in een snel evoluerende wereld. Op het mondiale en Europese vlak kan Vlaanderen zijn impact laten gelden door deel te nemen aan internationale fora, door gebruik te maken van diplomatieke instrumenten en door als regio zelf in te stappen in vele internationale overeenkomsten. De intensieve interactie tussen Vlaanderen en de EU zal verder aan belang winnen.

Meer en meer Europese regio's ontwikkelen toekomststrategieën en -visies die aansluiten bij mondiale en Europese afsprakenkaders. In het kader van de Europa 2020-strategie die inzet op een slimme, duurzame en inclusieve groei nam Vlaanderen de voorbije jaren het nodige eigenaarschap op door middel van een eigen Vlaams hervormingsprogramma. Dat programma bevat zowel de ambitieuze Vlaamse Europa 2020-doelstellingen inzake onderwijs, armoede, onderzoek en ontwikkeling, werkgelegenheid, klimaat en energie als antwoorden op de jaarlijkse landenspecifieke aanbevelingen. Het zal voor Vlaanderen een grote uitdaging vormen om haar Europa 2020-doelstellingen te bereiken. De jaarlijkse groeianalyses van de Europese Commissie in het kader van het

Europees semester in de periode 2011-2014 hadden betrekking op vijf prioriteiten, met name een gedifferentieerd, groeivriendelijk beleid van begrotingsconsolidatie, herstel van de kredietverschaffing aan de economie, bevordering van groei en concurrentievermogen, bestrijding van werkloosheid en sociale gevolgen van de crisis, en modernisering van het overheidsapparaat. Ook deze EU-prioriteiten oefenen invloed uit op het Vlaamse beleidskader.

De grote maatschappelijke uitdagingen van deze tijd vragen een langetermijnstrategie voor Vlaanderen en duurzame systematische veranderingen of transities. Dit zijn structurele maatschappelijke omslagbewegingen van een oud naar een nieuw evenwicht, als gevolg van een samenspel van economische, sociale, ecologische, institutionele, culturele, technologische en ethische veranderingen en ontwikkelingen.

De monitoring van het overheidsbeleid in het algemeen en de opvolging van toekomststrategieën in het bijzonder worden steeds belangrijker. De Europese Commissie vraagt o.a. in het kader van het Europees semester plannen, maatregelen en cijfers op en ook instellingen als de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) en het Internationaal Monetair Fonds (IMF) hebben in het kader van werkbezoeken aan België ook heel wat regionale data nodig voor hun landenrapporten. Deze rapporten zetten vervolgens mee de toon als referentiekader voor het regionale beleid. Op Vlaams niveau heeft de monitoringsdimensie verder aan belang gewonnen. De jaarlijkse opvolging van de Pact 2020-doelstellingen die de Vlaamse overheid samen met de sociale partners en het georganiseerde middenveld vaststelde, springt hierbij het meest in het oog. De benchmarking met andere Europese regio's in het kader van het Pact 2020, bijvoorbeeld door middel van Flanders Outlook, neemt een belangrijke plaats in om vast te stellen of Vlaanderen op de weg is om tegen 2020 een top 5 positie in de EU in te nemen. De fijnmazigheid van indicatoren die op regionaal niveau, bijvoorbeeld de Vlaamse Regionale Indicatoren (VRIND), ontwikkeld worden is een illustratie van het belang van regionale monitoring.

De dubbele uitdaging is het doen samen sporen van gezonde overheidsfinanciën en het stimuleren van groei. Dat dwingt alle overheden in Europa en de Verenigde Staten ertoe om zuinig om te gaan met de schaarse beschikbare middelen en aldus efficiënter en effectiever te gaan werken. John Micklethwait en Adrian Woolridge van The Economist hebben er een interessant boek over geschreven met de titel "De vierde revolutie. Op zoek naar de overheid van morgen"<sup>1</sup>. Zij waarschuwen ervoor dat de huidige sociale welvaartstaat op lange termijn niet houdbaar is. Zij pleiten voor een slanke, innovatieve overheid die focust op haar kerntaken en een effectieve dienstverlening, die zich minder laat leiden door de waan van de dag, maar werkt aan duurzame oplossingen. De auteurs stellen dat de overheid zo log geworden is dat ze vastloopt in haar complexiteit, problemen heeft met haar interne coördinatie, een hoge overheidsschuld genereert en er toch niet in slaagt om de juiste diensten te verschaffen en steun te leveren aan hen die het echt nodig hebben.

Ook de Vlaamse overheid kijkt kritisch naar de eigen werking en volgt daarmee andere OESO-landen die de voorbije jaren hebben ingezet op een modernisering van de overheid. Overheden professionaliseren verder en zoeken naar de juiste schaal waarin ze zullen werken. Dit vraagt een kerntakendebat: waar moet de overheid echt mee bezig zijn? In tijden van crisis en besparingen moeten we

---

<sup>1</sup> John Micklethwait en Adrian Woolridge, De vierde revolutie. Op zoek naar de overheid van morgen, De Bezige Bij, Antwerpen, 2014, 288 p.

nagaan wat we nog financieren vanuit de overheid. Om het overheidsbeslag te ontlasten kunnen we kijken naar privatisering, alleen subsidiëren wat bijdraagt tot duurzame oplossingen en steun vooral richten op hen die het nodig hebben. Via deregulering en digitalisering kunnen we opnieuw meer vrijheid en zuurstof geven aan ondernemers, organisaties en burgers. Daarbij komt nog dat de grote maatschappelijke uitdagingen de grenzen aftasten van wat financieel, sociaal-economisch en ecologisch mogelijk is. Door hun hoge complexiteit en onderlinge verwevenheid vragen deze uitdagingen een overheid die zeer innoverend is in haar management. We kunnen hier leren uit goede voorbeelden van andere landen en regio's. Door zich te focussen op haar kerntaken en gebruik te maken van innovatie en digitalisering kan ze haar dienstverlening veel klantgerichter maken. Een overheid die zich terugtrekt geeft meer vrijheid, maar vraagt ook een gedeelde verantwoordelijkheid om naar duurzame langetermijnoplossingen te gaan. Daarom zorgt een overheid voor een efficiënte interne coördinatie en functioneert de overheid als een open netwerkpartner voor andere overheden, middenveldorganisaties, kennisinstellingen en private partners. De OESO geeft aan dat de "*centers of government*" door dit alles voor belangrijke uitdagingen staan en moeten worden versterkt.

Het staat vast dat noch de legitimiteit van de overheid, noch de burgerbetrokkenheid zijn verworven. Burgers, lokale besturen en ondernemingen vinden de onderlinge afstemming binnen en tussen de bestuursniveaus een centraal knelpunt. Bij de bestuurlijke organisatie en werking van de Vlaamse overheid zelf is er sprake van verkokering en is er nog onvoldoende beleidsafstemming over de verschillende beleidsdomeinen heen. De Vlaamse overheid moet de verkokering tegengaan. Een goede hefboom daarvoor is: "van buiten naar binnen kijken". De afstemming tussen de verschillende administraties en de snelheid van de dienstverlening wordt door burgers, lokale besturen en bedrijven/organisaties als een belangrijk probleem ervaren, inzonderheid bij de bedrijven. Een efficiënte en effectieve overheid is van cruciaal belang om de competitiviteit van de economie te ondersteunen. Hierbij kondigt zich een verdere digitalisering van de dienstverlening aan, een thema dat trouwens ook op Europees niveau (Digitale Agenda) centraal kwam te staan. Digitale diensten en informatie zijn niet meer een extraatje naast de normale dienstverlening. Het is voortaan logisch om diensten en informatie eerst en vooral digitaal aan te bieden. Maar digitaal is nog niet voor iedereen normaal: de overheid moet voldoende alternatieven blijven aanbieden. Persoonlijk contact blijft belangrijk. De focus moet liggen op het goed ontwerpen van nuttige en gebruiksvriendelijke diensten en dan pas op communicatie.

Ook afstemming binnen de Vlaamse administratie wordt als doorslaggevend beschouwd voor de algemene appreciatie van de dienstverlening. Het vertrouwen van de Vlamingen in politieke en ambtelijke instellingen vertoont een schommelend verloop. De deelname aan de meer geïnstitutionaliseerde vormen van politieke participatie lijken erop achteruit te gaan. In Europees en Vlaams onderzoek wordt bevestigd dat die vormen vervangen – of minstens aangevuld – worden door niet-geïnstitutionaliseerde vormen van participatie die beter aansluiten bij de eisen en verlangens van de hedendaagse burger. De vele formele participatiekanalen blijken onvoldoende om de betrokkenheid van burgers te verhogen en in toenemende mate groeit de onvrede met de formele inspraakprocessen. Burgers grijpen daarom zelf naar informele en ad-hoc formules om het beleid te beïnvloeden en naar juridische procedures om hun rechten af te dwingen.

Veranderende opvattingen over de rollen van overheid en burger vragen een nieuw verantwoordelijkheidsmodel. De verticale hiërarchische samenleving wordt horizontaler: de overheid is één speler tussen velen. Overheden doen een groter beroep op de burger zonder hun eigen verantwoordelijkheid te ontlopen. Zij verwachten een grotere betrokkenheid van de burger, enerzijds voor een breder draagvlak en een grotere legitimiteit bij de beleidsvoering, en anderzijds om mee de samenleving vorm te geven en verantwoordelijkheid op te nemen. De overheid kan het niet alleen. Ze moet (beleids)ruimte laten aan burgers, organisaties en bedrijven. Burgers eisen zelf ook een grotere betrokkenheid op en verwachten van de overheid dat ze garant staat voor de basisrechten en -voorzieningen. De overheid verbindt, schept voorwaarden, geeft een duwtje, vult aan, bewaakt het algemeen belang, ontwikkelt beleid en werking in dialoog en interactie met doelgroepen en belanghebbenden. Mensen organiseren zichzelf vaker in flexibele netwerken, waarin het delen van informatie en resultaten belangrijk is. Als kritische burgers en klanten zijn ze bereid mee verantwoordelijkheid op te nemen. Bij verschillende Vlaamse beleidsinitiatieven, zoals bij voorbeeld de versnelling van investeringsprojecten, wetgevingsbeleid, duurzame ontwikkeling, interne staatshervorming, beleidsplan ruimte, is er nu al een toenemende aandacht voor nieuwe vormen van maatschappelijke consultatie en participatie. De toenemende individualisering en het hogere opleidingsniveau brengen mee dat burgers hun leven meer zelf in handen willen nemen. Dat is een opportuniteit. Burgers zijn aldus aanspreekbaar om mee verantwoordelijkheid op zich te nemen en hun burgerplichten te vervullen. Burgers kunnen – zowel individueel als collectief – via allerlei acties en initiatieven en inspraak- en participatiekanalen beleidsprocessen mee beïnvloeden en sturen. De responsabilisering biedt ook kansen om hervormingen en herstructurering van de verzorgingsstaat door te voeren, die onder druk staat.

De grote maatschappelijke uitdagingen, de immense financieringsbehoeften en de noodzaak om te innoveren en tot meer efficiëntie te komen bij de realisatie van publieke taken maken samenwerking met de privésector noodzakelijk. Internationale bronnen bevestigen dat publiek-private samenwerking (PPS) een nuttig instrument is gebleken voor het realiseren van complexe langetermijninvesteringsprojecten van groot maatschappelijk en economisch belang. In 2012 noteerde de Europese markt voor PPS-transacties het laagste cijfer in de laatste tien jaar, zowel wat volume als aantal betreft. Sindsdien is een kentering ingezet, ook omdat de Europese Commissie langetermijninvesteringen aanziet als een manier om een slimme, duurzame en inclusieve groei te bevorderen. Een uitdaging hierbij zijn de almaar strengere Eurostat-regels, die de correcte overdracht van risico's aan private partijen nauwgezet opvolgen en er voor zorgen dat de Europees Stelsel voor Rekeningen (ESR)-neutraliteit minder evident is dan voorheen.

### **III. Strategische en operationele doelstellingen**

#### **1. Ondersteuning besluitvorming en werking van de Vlaamse Regering en uitwerking van de Vlaamse justitie**

##### **SD1 Een vlotte en betrouwbare dienstverlening voor de Vlaamse Regering, een innoverend procesmanagement voor de besluitvorming en uitwerking van de Vlaamse justitie**

OD1.1 Vlotte en betrouwbare dienstverlening voor de Vlaamse Regering en een coherente en transparante besluitvorming

Om de operationele werking van de Vlaamse Regering en de kabinetten professioneel te ondersteunen, doe ik een beroep op het Departement Kanselarij en Bestuur vanuit een natuurlijk partnerschap met de Vlaamse Regering. Ik hou de vinger aan de pols voor digitale ontwikkelingen wat betreft de werking van de Vlaamse Regering als verantwoordelijk collectief orgaan en zorg ervoor dat digitalisering de norm wordt voor het besluitvormingsproces.

Voor een transparante besluitvorming zullen mijn collega's en ikzelf gebruik te maken van conceptnota's, en groen- en witboeken, waarbij de externe belanghebbenden zo vroeg mogelijk in het proces geconsulteerd worden.

De samenwerking met de andere deelstaten wordt geïntensifieerd. In de relaties met de andere overheden zal ik het initiatief nemen om een geregeld overleg met de ministers-presidenten van de deelstaatregeringen uit te bouwen. Goed nabuurschap betekent ook dat ik ambtelijke samenwerking en overleg met andere gemeenschaps- en gewestadministraties zal aanmoedigen en stimuleren.

Samen met mijn collega's in de Vlaamse Regering zal ik een actieve rol opnemen in het Overlegcomité federale regering – gemeenschaps- en gewestregeringen.

Ik heb de intentie om, in samenspraak met mijn collega's ministers-presidenten, bij de federale overheid de nodige stappen te ondernemen om de functie van minister-president in de federale protocollaire rangorde onmiddellijk na de federale eerste minister te plaatsen.

Ik zal passende uitvoeringsmaatregelen nemen ter uitvoering van het decreet van 28 maart 2014 houdende instelling van het Ereteken van de Vlaamse Gemeenschap.

OD1.2 Verminderen van de regeldruk en verbeteren van de wetgevingstechnische kwaliteit en de praktische toepasbaarheid van decreten en uitvoeringsbesluiten in alle domeinen

Vertrouwen is een belangrijke leidraad in het nieuwe Vlaams Regeerakkoord. De Vlaamse overheid wil meer vertrouwen geven aan burgers, bedrijven en verenigingen bij het ontwerpen en uitvoeren van beleid en regelgeving. Dit moet ook leiden tot een groter vertrouwen in de Vlaamse overheid. Bij het ontwikkelen van nieuwe diensten of beleidsmaatregelen zal dat vertrouwensbeginsel in elk geval het uitgangspunt zijn. Ook de bestaande dienstverlening van de Vlaamse overheid zal volgens dat vertrouwensbeginsel geëvalueerd worden.

### *1.2.1 Noodzakelijkheid van nieuwe en bestaande regels, laag detailniveau van regels en zo laag mogelijke implementatiekosten*

De Vlaamse overheid gebruikt nog te vaak dwingende regelgeving als het instrument om beleid te realiseren. Er zijn vaak ook andere, niet-dwingende beleidsinstrumenten mogelijk om dezelfde doelstellingen te bereiken, zoals subsidies, sensibilisering en dergelijke meer. Dat vergt echter een cultuurverandering en het nodige politieke draagvlak. Om die reden zal ik bij de opmaak van nieuwe regelgeving toezien op een grondige afweging van de noodzaak ervan. Die noodzakelijkheidstoets moet aandacht krijgen bij het uitdenken van het concept van nieuwe regels, bij de uitwerking van concrete modaliteiten én niet te vergeten bij de evaluatie van bestaande regels.

Ik zal toezien op een grondige afweging van de noodzaak van nieuwe regelgeving, zowel in de conceptuele fase als bij de uitwerking van concrete modaliteiten. Ik zal aan alle ministers van de Vlaamse Regering vragen om die noodzakelijkheidstest ook toe te passen op bestaande regels. We zullen hen daarvoor een ondersteunend instrument aanbieden. Zo wil ik ertoe bijdragen dat regels of decreten die meer problemen en kosten veroorzaken dan ze problemen oplossen, afgeschaft worden, en dat we detaillistische inhoudelijke regels en overregulering bij de omzetting van Europese richtlijnen vermijden.

De aanstelling van de heer Frans Timmermans als Europese commissaris voor betere regelgeving is een signaal dat ook op Europees niveau de aandacht voor het verminderen van regeldruk hoog op de Europese agenda staat. We ondersteunen dan ook de Europese initiatieven en integreren die in de Vlaamse beleidsinitiatieven.

Naast het verminderen van de inhoudelijke regeldruk zetten we ook nog sterker in op een vermindering van administratieve verplichtingen ten gevolge van regels. Een verregaande digitalisering zal veel administratieve verplichtingen voor burgers, bedrijven en verenigingen kunnen vereenvoudigen en zelfs doen verdwijnen.

### *1.2.2 'Regelgevende rust' bij nieuwe regelgeving en vernieuwde consultatiepraktijk bij nieuw beleid en nieuwe regelgeving*

Als regels wijzigen, moeten burgers, ondernemingen en organisaties zich aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Ze moeten zich informeren over de nieuwe wettelijke vereisten, nieuwe informatiesystemen en rapporteringssystemen ontwikkelen of bestaande systemen aanpassen.

Dat vormt zeker voor bedrijven en organisaties aanzienlijke kosten. De kosten om zich aan te passen stijgen, en de flexibiliteit waarmee de onderneming kan opereren neemt af. Hoe vaker regels veranderen, hoe meer de aandacht van het management afgeleid wordt van andere strategische (investerings-)beslissingen die noodzakelijk zijn om de groei en de performantie van de onderneming te versterken. Vooral kmo's hebben daar last van, omdat die ondernemingen vaak minder goed uitgerust zijn om met gewijzigde regels om te gaan.

Daarom vermijden we steekvlamwetgeving en creëren we periodes van 'regelgevende rust' door de retroactieve inwerkingtreding van nieuwe regels te vermijden. Als nieuwe regelgeving eenmaal in werking is getreden, vermijden we ook veelvuldige wijzigingen. Op die manier stellen we de doelgroepen centraal en geven we hen garanties op uitvoerbare regels. We onderzoeken of de introductie van vaste verandermomenten naar Brits en Nederlands model ook in Vlaanderen een meerwaarde kan zijn.

We bouwen via vlaanderen.be een centraal en digitaal communicatieportaal waarop informatie beschikbaar is over de invoering, aanpassing of afschaffing van beleidsmaatregelen in de komende maanden.

Een luisterende overheid geeft burgers, organisaties en bedrijven de kans om hun stem te laten horen bij de ontwikkeling van nieuw beleid en nieuwe regelgeving. Ook professionele verstrekkers van beleidsadviezen hebben behoefte aan een open platform waarop ze hun beleidsadviezen kunnen verstrekken. Daarom bouwen we voor de Vlaamse overheid naar Europees en Nederlands model een centraal en digitaal consultatieplatform uit voor nieuw beleid en nieuwe regelgeving, dat geïntegreerd wordt in vlaanderen.be. We onderzoeken of we dat Vlaamse consultatie- en communicatieplatform kunnen uitbreiden met e-consultatie over ruimtelijke projecten, zoals openbare onderzoeken in het kader van omgevingsvergunning of van complexe investeringsprojecten.

### OD1.3 Operationalisering van de dienst van de bestuursrechtscolleges

Ik zorg ervoor dat de dienst van de Vlaamse bestuursrechtscolleges zo snel mogelijk operationeel is. Tijdens de komende regeerperiode zal ik verder uitvoering geven aan het decreet van 4 april 2014 betreffende de organisatie en de rechtspleging van sommige Vlaamse bestuursrechtscolleges. Dat decreet richt de dienst van de bestuursrechtscolleges op, afgekort DBRC. De DBRC is de entiteit die inhoudelijk en administratief de Raad voor Vergunningsbetwistingen, het Milieuhandhavingcollege en de Raad voor Verkiezingsbetwistingen zal ondersteunen.

Ik neem de nodige maatregelen opdat de bestuursrechtscolleges zo snel mogelijk het instrument van de bestuurlijke lus kunnen toepassen. Het voorgenomen decretale initiatief om tegemoet te komen aan de bezwaren van het Grondwettelijk Hof over het instrument van de bestuurlijke lus maakt de weg vrij voor de verdere implementatie van het DBRC-decreet. De inwerkingtreding van het DBRC-decreet is op het gebied van organisatie vastgesteld op 1 november 2014. In het verlengde van de aanpassing van het DBRC-decreet wordt het procedurereglement van de DBRC gewijzigd, zodat de bestuurlijke lus zo snel mogelijk, zodra de rechtscolleges daarover een beslissing nemen, kan worden toegepast.

De voorbereidingen om de operationalisering in goede banen te leiden en naadloos te laten aansluiten bij de officiële startdatum, zijn in diverse interne werkgroepen (structuur, ICT, procedure ...) al aan de gang. Het digitale dossier en het één-loketsysteem zullen verder worden uitgewerkt.

Ik zal er tevens op toezien dat de nieuwe gemeenschappelijke procedure, inclusief de mogelijkheid tot het instellen van vorderingen tot schorsing bij uiterst dringende noodzakelijkheid (UDN) en de toekomstige bevoegdheidsuitbreidingen op het vlak van bestuurlijke handhaving ruimtelijke ordening en het geheel van juridische geschillen met betrekking tot de omgevingsvergunning vlot in de praktijk omgezet kunnen worden zodat de burgers, de ondernemingen en de overheden erop kunnen vertrouwen dat de rechtsgeschillen kwaliteitsvol en binnen een redelijke termijn beslecht kunnen worden.

Mede met het oog op de doelstellingen op het vlak van kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit, en gelet op de al opgestarte digitalisering van de stedenbouwkundige

aanvragen via het omgevingsloket, wordt de werking van de DBRC en de procedure voor de rechtscolleges gedigitaliseerd.

Rekening houdend met bovenvermelde doelstellingen vindt minstens jaarlijks na de opstart van het DBRC een evaluatie plaats van de organisatie en de procedures voor de rechtscolleges, alsook van het beschikbare personeel en budget. Het businessplan dat op 20 december 2013 aan de Vlaamse Regering werd voorgelegd (VR 2013 2012 DOC.1558/2), is daarbij het uitgangspunt.

Met het oog daarop zal ik ervoor zorgen dat de ondersteuning van de rechtscolleges op een flexibele en efficiënte manier kan worden verzekerd zodat een effectieve en kwaliteitsvolle rechtsbescherming van de betrokken burgers, ondernemingen en overheden binnen een redelijke termijn gegarandeerd is.

#### OD1.4 Uitvoering van het samenwerkingsakkoord betreffende het strafrechtelijk beleid en het veiligheidsbeleid voor een meer coherente vervolging van overtredingen

Vlaanderen heeft heel wat bevoegdheden met strafrechtelijke aspecten, zoals leefmilieu, stedenbouw, werkgelegenheid, verkeersveiligheid, wapenhandel, jeugdbescherming en leerplicht. Ik zal het samenwerkingsakkoord betreffende het strafrechtelijk beleid en het veiligheidsbeleid uitvoeren zodat overtredingen met betrekking tot Vlaamse bevoegdheden met strafrechtelijke aspecten op een meer coherente manier kunnen worden vervolgd. Na de zesde staatshervorming krijgt Vlaanderen meer instrumenten om de eigen regelgeving te handhaven en om een eigen vervolgingsbeleid te ontwikkelen.

Ik zal de samenwerking met het College van Procureurs-generaal zo snel mogelijk opstarten. Ik zal de vergaderingen van het College van Procureurs-generaal actief bijwonen en erover waken dat de beleidsprioriteiten van de Vlaamse Regering zo snel mogelijk vertaald worden in richtlijnen voor het strafrechtelijk beleid. Ik hanteer daarbij als principe dat strafrechtelijke vervolging het best alleen gevraagd kan worden voor de meest strafwaardige overtredingen (strafrecht als ultimum remedium).

Om de richtlijnen voor het strafrechtelijk beleid voor te bereiden is het belangrijk om vertegenwoordigers aan te wijzen in de verschillende thematische expertisenetwerken en in horizontale expertisenetwerken, zoals het strafrechtelijk beleid en de strafrechtspleging.

Ik versterk de samenwerking met het federale niveau in het kader van het veiligheidsbeleid en lever een actieve bijdrage aan de Kadernota integrale veiligheid en het nationaal veiligheidsplan.

Dat alles wordt uitgevoerd in nauw overleg met mijn collega's die bevoegd zijn voor de materies in kwestie. Daarom zal ik een coördinatiemechanisme opzetten bij de Vlaamse overheid. Dat orgaan heeft als opdracht het strafrechtelijk beleid en het veiligheidsbeleid te ondersteunen.

Via het positief injunctierecht kan Vlaanderen het openbaar ministerie bevelen om, in individuele gevallen, een dossier strafrechtelijk te vervolgen of om een rechtsmiddel aan te wenden. Ik zal dit positief injunctierecht op een verantwoorde wijze en in nauw overleg met de bevoegde ministers van de betrokken materies uitoefenen.



### OD1.5 Uitbouw van een Vlaams inspectie- en handhavingsbeleid door de versterking van de efficiëntie van en de afstemming tussen alle inspectie- en handhavingsdiensten en de stroomlijning van processen en procedures

Ik zal de fundamenten leggen voor een Vlaams inspectie- en handhavingsbeleid, met dien verstande dat de afzonderlijke inspectiediensten zullen blijven bestaan. Daartoe voer ik de aanbevelingen uit van de thema-audit over handhaving van Audit Vlaanderen. Binnen de administratie is al een traject opgestart om aanbevelingen uit te werken over een beleidsdomeinoverschrijdend inspectie- en handhavingsbeleid. Ik onderzoek hoe de werkzaamheden van die werkgroep worden voortgezet om concrete voorstellen uit te werken voor efficiëntieverhoging en meer samenwerking en afstemming tussen alle inspectie- en handhavingsdiensten. Het leidend principe daarbij is dat inspectie- en handhavingsdiensten in Vlaanderen moeten voldoen aan zes principes van goed toezicht: selectiviteit, slagvaardigheid, samenwerking, transparantie, professionaliteit en onafhankelijke werking.

Ik zet ook een specifieke projectgroep aan het werk die zal onderzoeken hoe we de inspectieprocessen en procedures in de bestaande Vlaamse handhavingsregelingen kunnen stroomlijnen. Voor de inspectieprocessen denk ik bijvoorbeeld aan de duur en frequentie van controles, gemeenschappelijke controles door verschillende diensten en de beperking van de toezichtslasten. Ik streef er ook naar om een decreet voor bestuurlijke handhaving uit te werken dat de processen en procedures voor het opleggen van administratieve boetes en maatregelen stroomlijnt.

Ik verhoog de klantvriendelijkheid van inspecties en verminder de toezichtslasten van gecontroleerden. Als tijdens een controle onregelmatigheden worden vastgesteld, geven inspectiediensten informatie aan de geïnspecteerde over hoe die alle verplichtingen kan nakomen. Sancties worden pas opgelegd als de overtreding blijft bestaan. De mogelijkheid voor onmiddellijke bestraffing blijft bestaan voor ernstige inbreuken.

Ik laat methodes om spontane naleving te verhogen inventariseren op basis van literatuur en bestaande praktijken. De inspectie- en handhavingsdiensten worden op een systematische en structurele wijze betrokken bij de opmaak en aanpassing van relevante wet- en regelgeving.

## OD1.6 Harmonisering van het onteigeningsrecht

De onteigeningsprocedure wordt momenteel geregeld in drie federale wetten. Door de zesde staatshervorming is de Vlaamse overheid voortaan bevoegd om de onteigeningsprocedure volledig zelf te regelen. De Vlaamse decreten kennen vandaag een veelheid aan habilitatiebepalingen.

De bevoegdheidsoverdracht biedt de ideale gelegenheid om het onteigeningsrecht te herbekijken, te uniformiseren en te vereenvoudigen. De uitwerking van een Vlaams onteigeningsdecreet ter vervanging van de wetten van 1835 en 1962 is opgenomen in het regeerakkoord. We zorgen voor eenvoudige en rechtszekere procedures, met oog voor de belangen van zowel de onteigenende overheden als de personen of instanties die onteigend worden. Het Dijkendecreet blijft daarbij behouden. We erkennen het recht van particulieren om, binnen een redelijke termijn, zelf sommige maatschappelijke doelstellingen (bijvoorbeeld de realisatie van woongelegenheden of bouwrijpe industrieterreinen) te realiseren en zo onteigening te vermijden. We onderzoeken op welke manier een administratief rechtscollege dat deel uitmaakt van de dienst van de Vlaamse bestuursrechtscolleges, bevoegd kan worden om de administratieve betwistingen bij onteigeningen snel en correct te beslechten, zonder dat aan de bevoegdheden van de rechterlijke macht worden geraakt voor wat betreft de gerechtelijke fase van een onteigening. We breiden tevens het onteigeningsrecht uit naar de onteigening van roerende goederen, onlichamelijke goederen en zelfstandige vermogensrechten.

Met het Vlaamse onteigeningsdecreet willen we de verschillende sectorale onteigeningsmachtigingen beter op elkaar afstemmen en integreren in één uniforme onteigeningsprocedure. Met het decreet willen we ook de realisatie van onteigeningsprojecten versnellen, weliswaar met respect voor de belangen van de onteigenden.

## 2. Strategische planning en transversale beleidscoördinatie

### **SD2. Oplossingen voor complexe maatschappelijke uitdagingen door structurele beleidsondersteuning en programmawerking in het kader van een toekomstgericht en strategisch beleid op basis van een langetermijnvisie op de samenleving in Vlaanderen**

#### OD2.1 Uittekening, ondersteuning en coördinatie van een langetermijnbeleid met het oog op een duurzame samenleving

Door de convergentie van financiële en economische crisissen, gekoppeld aan maatschappelijke evoluties, demografische ontwikkelingen (vergrijzing, ontgroening, verkleuring) met uiteenlopende gevolgen, de schaarste in grondstoffen, ruimte en energie, de toenemende zorgvragen zien we dat complexe problemen sneller en intenser op ons afkomen. Om daar een antwoord op te bieden, is er een langetermijnbeleid noodzakelijk.

De Vlaamse Regering zal vertrekken vanuit een grondige omgevingsanalyse van de internationale tendensen en de specifieke Vlaamse uitdagingen. Hoe ver staan we vandaag? Wat zijn onze ambities op de langere termijn? Hoe moet Vlaanderen eruitzien tegen 2050 en wat betekent dat dan in de tussentijd?

We ontwikkelen dit langetermijnbeleid uiteraard niet vanaf een wit blad. De afgelopen jaren heeft de Vlaamse overheid al intensief samengewerkt met haar partners, internationaal, Europees, Belgisch en binnen Vlaanderen, om de ambities op (middel)lange termijn neer te zetten. In haar oefening binnen Vlaanderen kan de Vlaamse overheid bogen op een intussen rijke traditie van samenwerking met het brede sociaaleconomische en maatschappelijke middenveld. We evalueren die samenwerking en trekken er lessen uit.

Vanuit een goed beeld op onze langetermijnambities ontwikkelen we een strategie voor de volgende decennia.

Voor de (intussen) middellange termijn werken we verder aan de doelstellingen van het Pact 2020 en geven we een sterke invulling en opvolging van de EU2020-strategie, de toekomstgerichte Europese vlaggenschip-initiatieven en de door de EU geïdentificeerde aanbevelingen voor België. We evalueren de uitvoering van de doelstellingen.

Om de continuïteit van de langetermijnambities te verzekeren, leggen we deze regeerperiode vanuit Vlaanderen ook de ambities tot 2030 vast. Tegen het einde van de regeerperiode moeten we een goed beeld hebben van hoe ver we staan en welke de doelstellingen en "roadmap" moeten zijn voor de periode tot 2030, zelfs met een indicatieve "roadmap" voor 2040-50. Alleen zo zien we of we de juiste richting opgaan. Verderop in deze beleidsnota (zie SD3) ga ik in op de wijze waarop we zullen monitoren of we inderdaad nog de nodige vooruitgang boeken.

#### OD2.2 Een gezamenlijke strategie voor de transversale thema's

Als minister-president waak ik erover dat het beleid van de Vlaamse Regering toekomstgericht, strategisch en coherent is. Het volstaat daarbij niet om samen

een langetermijnvisie te ontwikkelen. We moeten ook meer vanuit die gezamenlijke visie en strategie gaan handelen. Door een goed gecoördineerde beleidsondersteuning en een inhoudelijk gefocuste programmawerking, krijgen regeringsbrede maatschappelijke uitdagingen doordachte, duurzame en gedragen oplossingen. We gaan voor een slanke overheid die focust op haar kerntaken en hierin klant- en resultaatgericht werkt. Maar we kiezen ook bewust voor een overheid die vandaag samen met haar partners uit de samenleving investeert in duurzame systeeminnovaties (transities) als antwoord op de grootste maatschappelijke uitdagingen.

Dit vergt in eerste instantie een goede focus op de meest complexe uitdagingen, die een transitie-aanpak vragen (transversale thema's). Welke thema's vragen een duurzame, innovatieve oplossing, waarbij we het hele systeem eromheen onder handen moeten nemen? We denken dan aan thema's zoals een nieuwe industrie, de omgang met materialen en energie, mobiliteit en zorg. Deze transversale thema's moeten we in overleg identificeren en opnemen in een gezamenlijke strategie. We bouwen hier, na evaluatie, verder op de ervaringen die we opdeden bij de werking rond de transities in het kader van Vlaanderen in Actie, maar we kijken ook naar het buitenland om daar inspiratie op te doen. Andere landen en regio's zoeken ook oplossingen voor gelijkaardige uitdagingen.

Transversale thema's vragen een gecoördineerde aansturing vanuit de Vlaamse Regering en vanuit het Voorzitterscollege van de Vlaamse administratie. We ontwikkelen een gezamenlijke strategie op de belangrijkste transversale thema's. Die zal de vorm aannemen van een transversale beleidsnota, waarin samen met de betrokken collega's een langetermijnvisie en strategie richting 2050 wordt uitgewerkt. De ambitie is om deze transversale beleidsnota in het voorjaar 2015 aan het Vlaams Parlement te presenteren.

De voltallige Vlaamse Regering en het Voorzitterscollege volgen de voortgang van deze langetermijnvisie en -strategie systematisch op. We ondersteunen overheidsbrede regeringsprioriteiten met een verdieping van de entiteits- en domeinoverschrijdende samenwerking en met een grotere inzet op afstemming en verbinding over de grenzen van beleidsdomeinen en entiteiten heen.

### OD2.3 Proactieve voorbereiding, ondersteuning en coördinatie van de Europa 2020-strategie

Vlaanderen wil tijdens de regeerperiode 2014-2019 nog sterker inzetten op haar Europa 2020-werkzaamheden. Binnen de Vlaamse overheid is het noodzakelijk dat het Europees Semester, met inbegrip van de Europa 2020-strategie en de landenspecifieke aanbevelingen, door alle beleidsdomeinen structureel en van zeer nabij wordt opgevolgd. De ingevolge de zesde staatshervorming overgekomen bevoegdheden moeten er mee voor zorgen dat Vlaanderen een meer samenhangend sociaaleconomisch beleid kan voeren en op die manier een effectiever antwoord kan geven op de landenspecifieke aanbevelingen. Zoals in het regeerakkoord aangegeven, blijft Vlaanderen haar engagementen in het kader van het Vlaams Hervormingsprogramma op de EU2020-strategie en het Pact 2020 nastreven. De indicatoren worden in functie van gewijzigde externe omstandigheden na overleg met de SERV en de Verenigde Verenigingen geactualiseerd.

### *2.3.1 Vlaanderen zal ook verdere initiatieven nemen om het draagvlak voor de uitvoering van de Europa 2020-strategie in Vlaanderen te verhogen*

De betrokkenheid van het Vlaams Parlement bij het Vlaams Hervormingsprogramma zal worden versterkt. Het overleg met de sociale partners (VESOC) en met de (boven)lokale besturen (VVSG en VVP) wordt bestendig, maar daarnaast zullen ook initiatieven (bijvoorbeeld studiedagen en rondetafels) worden genomen om belangrijke stakeholders nauwer bij de Europa 2020-strategie in Vlaanderen te betrekken. Er zal daarbij ook verder ingezet worden op de goede Europa 2020-samenwerking met Vlaams-Europees Verbindingsagentschap (VLEVA)

### *2.3.2 Vlaanderen zal sterk inzetten op het vergroten van de interactie tussen de Vlaamse en de Europese instellingen*

Vlaanderen blijft een actieve Europa 2020-regio en zal een bijdrage leveren aan de bevraging van de Europese Commissie met betrekking tot de tussentijdse herziening van de Europa 2020-strategie. Het zal daarbij zowel zijn governance-expertise als zijn inhoudelijke expertise inbrengen en hieromtrent verbetervoorstellen aanreiken. Vlaanderen zal het Vlaams Hervormingsprogramma 2020 rechtstreeks aan de Europese Commissie blijven bezorgen en aan de EU voorstellen om het VHP ook apart te beoordelen en afzonderlijke aanbevelingen aan Vlaanderen te richten. Op deze manier kan de Europese Commissie meer op maat en specifieker werken en kan Vlaanderen nog gerichter haar structurele hervormingen vorm geven. Vlaanderen zal ook een actieve partner blijven binnen het Europa 2020-platform van het Comité van de Regio's, zodat niet alleen aan kennisdeling en uitwisseling van goede praktijken kan worden gedaan, maar terzelfdertijd de zichtbaarheid van Vlaanderen verder kan worden verhoogd.

### *2.3.3 Er zal nog sterker worden ingezet op overleg met de federale overheid en de andere Gemeenschappen en Gewesten*

De maatregelen die Vlaanderen met betrekking tot de Europa 2020-strategie neemt, zullen via intern Belgisch overleg, planning en rapportering doorstromen richting de EU. In dit verband kan verwezen worden naar de inbreng in het nationaal hervormingsprogramma en de voorbereiding van en deelname aan de bilaterale ontmoetingen met de Europese Commissie in het kader van het Europees Semester. Op inhoudelijk vlak (Europa 2020-doelstellingen) is het afsluiten van een billijk akkoord tussen de drie gewesten en de federale overheid over de verdeling van de klimaatinspanningen noodzakelijk, zodat de '20-20-20-doelstellingen' kunnen worden bereikt. De aanpassing van het samenwerkingsakkoord inzake coördinatie en vertegenwoordiging in de EU is voor Vlaanderen van cruciaal belang, omdat ook hier een sterke link met het Europees Semester kan worden gelegd en de nodige opportuniteiten kunnen worden gegrepen.

## OD 2.4 Inzetten op een gecoördineerd, participatief en inclusief beleid duurzame ontwikkeling

Het regeerakkoord stelt dat de Vlaamse overheid de kaart van duurzaamheid blijft trekken en hierin blijvend een voorbeeldrol wil opnemen. Ik zal duurzame ontwikkeling als transversaal thema stimuleren en zal daarbij het juiste

evenwicht nastreven tussen sociale, economische en ecologische belangen. Ik zal, in de lijn met de vorige Vlaamse duurzame-ontwikkelingsstrategie en conform het regeerakkoord, verder inzetten op een langetermijnvisie, transities en systeeminnovatie. Elke minister in de regering is verantwoordelijk voor zijn duurzame-ontwikkelingsbeleid en ik zal er voor zorgen dat dit beleid afgestemd en gecoördineerd wordt over de beleidsdomeinen heen, via de ambtelijke werkgroep duurzame ontwikkeling en het team duurzame ontwikkeling. Ik zal het overleg en de goede samenwerking met de stakeholders voortzetten.

#### *2.4.1 Expertisecentrum duurzaamheid*

Duurzame ontwikkeling blijft een overkoepelende aanpak vereisen. De beleidsintenties met betrekking tot het inclusieve duurzame-ontwikkelingsbeleid zijn groot. Er wordt ingezet op duurzame groei voor een duurzame en economisch leefbare landbouw. Ook innovatie en ondernemerschap zijn bij uitstek de hefboomen voor duurzame oplossingen. Het mobiliteitsplan geeft aan hoe er via een duurzaam langetermijnbeleid inzake mobiliteit ingezet wordt op duurzaamheid. De Vlaamse toeristische sector wil verder groeien als een performante en duurzame economische sector. Het internationale beleid wil bijdragen tot een duurzame wereldhandel. Het ruimtelijk en leefmilieubeleid zet in op duurzaamheid en ook voor wonen en bouwen wordt de kaart getrokken van duurzaamheid.

Mijn administratie zal de functie van expertisecentrum duurzaamheid verder opnemen om het inclusieve duurzame-ontwikkelingsbeleid te versterken en om de goede voorbeeldrol van de Vlaamse overheid met betrekking tot duurzame ontwikkeling te stimuleren. Het expertisecentrum stelt zijn kennis ten dienste van de duurzaamheidsaspecten bij de beleidsdomeinen en stimuleert de ervaringsuitwisseling binnen de overheid. Het zoekt naar goede voorbeelden vanuit het buitenland en brengt die binnen in zijn kennisnetwerk. Zo ontstaan kruisbestuiving, slimme verbanden en samenwerking tussen de beleidsintenties rond duurzame ontwikkeling van de beleidsdomeinen.

Het expertisecentrum staat ook in voor de verdere ontwikkeling van het duurzaamheidsinstrumentarium: duurzaamheidsimpactanalyse; duurzaamheidsrapportering; maatstaven en afwegingskaders voor kantoorgebouwen, scholen, zorgsector; instrumenten voor de introductie van duurzaamheid in management; het aanreiken van handleidingen (bijvoorbeeld voor het organiseren van duurzame evenementen); het integreren van duurzaamheid in financiële instrumenten zoals subsidies. Om de kennisuitwisseling te organiseren, zal mijn administratie het ervaringsnetwerk duurzaamheid (en digitaal kennisdelingsplatform) verder uitbouwen. Vanuit het expertisecentrum wordt gewaakt over de aangeboden informatie op het ervaringsplatform, en nieuwe kennis en inzichten aangereikt. Daarnaast zal mijn administratie thematische netwerkevenementen organiseren.

#### *2.4.2 Samenwerking met andere bestuursniveaus in functie van een coherent beleid duurzame ontwikkeling*

De Interministeriële Conferentie Duurzame Ontwikkeling (ICDO) is in 2013 opgericht om een betere samenwerking tussen de verschillende deelregeringen te faciliteren. Naast de opmaak van een nationale strategie, worden er ook afspraken gemaakt voor de standpuntbepaling inzake internationale dossiers en de voorbeeldfunctie van de overheid. Om tot een sterk Belgisch standpunt te komen op de internationale fora dat rekening houdt met de belangen en

bevoegdheden van Vlaanderen, zal ik het proces voor Belgische standpuntbepaling voor internationale fora duurzame ontwikkeling herzien en efficiënter maken. Dit overleg zal plaatsvinden binnen de Interministeriële Conferentie Duurzame Ontwikkeling en de Interministeriële Conferentie Buitenlands Beleid en conform de geest van het kaderakkoord van 1994. Ook een beurtrol voor de vertegenwoordiging van België inzake duurzame ontwikkeling op internationale fora zal deel uitmaken van vernieuwde afspraken op nationaal niveau. Voor de concrete samenwerking met de deelregeringen wordt prioritair ingezet op volgende thema's: duurzame overheidsopdrachten, duurzaam wonen en bouwen, de financiering voor duurzame ontwikkeling, het fiscale beleid en duurzame ontwikkeling, het productbeleid, participatieve aanpakken en transitie-aanpak, de samenwerking rond maatschappelijk verantwoord ondernemen en het verduurzamen van de interne werking van de overheid.

Op internationaal niveau zal ik inzetten op de coördinatie van de Vlaamse insteek voor de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen, de doelstellingen op wereldvlak van de Verenigde naties, en op een goede vertaling van deze insteek op Belgisch, Europees en Internationaal (VN) niveau. De SDG's vormen een geïntegreerd doelstellingenpakket vanuit meerdere internationale agenda's (zoals ontwikkelingssamenwerking, armoede, werk, economie, leefmilieu) en dienen als wereldagenda voor alle landen vanaf september 2015.

Op lokaal niveau zal mijn administratie de ervaring van de Vlaamse overheid met betrekking tot duurzaamheid ook delen in een interactief netwerk rond duurzaamheid met de Vlaamse steden, gemeenten en provincies.

#### *2.4.3 Het stimuleren van permanente en duurzame innovatie in het veld van wonen en bouwen via het transitieproces DUWOBO*

De komende regeerperiode zal ik onderzoeken hoe we het transitienetwerk Duurzaam Wonen en Bouwen (DuWoBo) verder kunnen ondersteunen om innovatie in het veld van wonen en bouwen te versnellen. Dit netwerk brengt actoren vanuit diverse invalshoeken bij elkaar, zoals de overheid, het bedrijfsleven, de sectorfederaties, de milieubeweging, de sociale sector, de wetenschaps- en onderzoeksinstellingen en de ruime civiele samenleving. Het netwerk zet de strategische lijnen uit voor de toekomst, verbindt potentiële partners, inspireert via goede voorbeelden, leert en zoekt oplossingen voor problemen en concretiseert door nieuwe projecten en experimenten te stimuleren en te begeleiden.

#### *2.4.4 100% duurzame overheidsopdrachten tegen 2020*

In het regeerakkoord staat dat de Vlaamse overheid een voorbeeldrol wil opnemen en in haar aankoopbeleid grotere stappen wil zetten richting volledige duurzaamheid door voor pilootprojecten en innovatief aanbesteden te gaan en resoluut te kiezen voor oplossingen die de minste impact hebben op het milieu gedurende de volledige levenscyclus en bovendien sociaal en ethisch verantwoord zijn.

Ik ben van oordeel dat overheidsopdrachten een belangrijk beleidsinstrument zijn in het streven naar meer efficiëntie binnen een organisatie en een enorm potentieel hebben om ecologische, sociale en innovatieve oplossingen te stimuleren. De Vlaamse overheid kan als grote investeerder en consument haar voortrekkersrol inzake duurzaamheid en haar innovatiestimulerende beleidstaak vervullen d.m.v. een strategisch duurzaam en innovatief aankoopbeleid.

De Vlaamse Regering heeft op 5 juni 2009 het eerste Vlaamse actieplan duurzame overheidsopdrachten (2009-2011) goedgekeurd met als uitgangspunt de ambitie om 100% duurzame overheidsopdrachten te plaatsen tegen 2020. De Vlaamse Regering heeft in de vorige regeerperiode het tweede Vlaamse actieplan duurzame overheidsopdrachten (2012-2014) goedgekeurd.

Mijn administratie zal het Vlaams beleid duurzame overheidsopdrachten verder coördineren en voorzien van het benodigde instrumentarium om te zorgen voor de verruiming die nodig is om de doelstelling te behalen van 100% duurzame overheidsopdrachten tegen 2020.

Samen met mijn collega bevoegd voor Bestuurszaken zal ik werk maken van een geautomatiseerde data-verzameling rond duurzame overheidsopdrachten. Op basis van een tussentijdse rapportering duurzame overheidsopdrachten zal ik opvolgen in welke mate de vastgelegde norm op het vlak van duurzame overheidsopdrachten wordt behaald. Deze rapportering zal uitwijzen of een regelgevend initiatief voor de procesmatige integratie van duurzaamheid in overheidsopdrachten nodig is.

Samen met mijn collega's binnen de Vlaamse Regering wil ik sterk inzetten op het identificeren en naar de markt communiceren van behoeften van aanbestedende diensten die significante duurzaamheidswinsten genereren indien zij op een innovatief-duurzame wijze worden ingevuld. Aankopers zullen we stimuleren om 'innovatiegericht' aan te besteden. Innovatie stimuleren betekent ook vernieuwende projecten opzetten en eruit leren voor de toekomst. Ik wil ook samen met mijn collega's inzetten op goede praktijken, pilootprojecten en voorbeeldbestekken voor de creatie van een duurzame werkgelegenheid bij overheidsopdrachten van de Vlaamse overheid. Via pilootprojecten maken we werk van effectieve controles op mensenrechtenschendingen en sociale fraude bij de uitvoering van opdrachten in een aantal gevoelige sectoren.

Mijn administratie zal de Europese ontwikkelingen op het vlak van duurzame overheidsopdrachten verder monitoren en actief beïnvloeden. In het kader van de ICDO zullen afspraken worden gemaakt voor een structurele samenwerking tussen de verschillende beleidsniveaus met betrekking tot het verduurzamen van overheidsopdrachten.

Om lokale besturen te helpen bij het organiseren van meer duurzame en innovatieve overheidsopdrachten, zal ik het steunpunt duurzame lokale overheidsopdrachten, ingebed binnen de VVSG, verder ondersteunen. Het steunpunt moet voor lokale besturen dé gespreks- en adviespartner zijn voor wat betreft duurzame overheidsopdrachten en moet via verschillende acties en een geïntegreerde aanpak zorgen voor een zo breed mogelijke toepassing van duurzame overheidsopdrachten bij lokale besturen.

Ik zal erop toezien dat de Task Force duurzame overheidsopdrachten in 2015 het Vlaams actieplan duurzame overheidsopdrachten 2015-2017 ter goedkeuring aan de Vlaamse Regering voorlegt en de daarin vooropgestelde taken en acties na goedkeuring door de Vlaamse Regering ook uitvoert met voldoende capaciteit. Dit actieplan moet zorgen voor de verruiming die nodig is om de doelstelling te behalen van 100% duurzame overheidsopdrachten tegen 2020.



OD2.5 Verdere professionalisering en kennisdeling rond publiek-private samenwerking ter ondersteuning van investeringen (binnen het transversaal beleid)

In Vlaanderen heeft de PPS-markt de laatste tien jaar een zeer sterke groei en evolutie gekend, zowel in volume als in sectoren en verschillende soorten PPS. PPS-projecten leiden in bedrijven en bij overheden immers tot innovaties en transitie die de concurrentiepositie van onze bedrijven versterken. Met PPS konden de afgelopen jaren, met vallen en opstaan, ook belangrijke grote projecten worden opgezet die belangrijke maatschappelijke en economische baten zullen genereren.

Een blijvend aandachtspunt is wel dat PPS een coherente transversale coördinatie en ondersteuning binnen en buiten de Vlaamse overheid vergt. Met de nieuwe regeerperiode wens ik daarbij een aantal belangrijke accenten te leggen.

Ik wens in het bijzonder bij te dragen tot gezondere en meer kostenefficiënte projecten. Ik wil dit doen door in te zetten op objectieve ex-ante- en ex-postanalyses en -afwegingen voor PPS en andere grote projecten. De afgelopen jaren is voorts sterk ingezet op kennisopbouw en werd veel geleerd. Ik zal hierop blijven inzetten. Een sterke administratie met de nodige bagage en een interne kennisuitwisseling en samenwerking draagt immers bij tot een verdere professionalisering van het overheidsopdrachtgeverschap en komt de publieke en de private sector ten goede. Ten slotte zal ik inzetten op transparantie door periodiek aan het parlement te rapporteren over de voortgang van de belangrijkste publiek-private en alternatief gefinancierde projecten. Ik zal met de bevoegde collega voor begroting ook maatregelen nemen om te komen tot een meer duurzaam investeringsbeleid.

#### *2.5.1 Doordacht afwegen van private betrokkenheid, expertise en middelen in overheidsprojecten bij de realisatie van publieke doelen*

Het regeerakkoord erkent uitdrukkelijk dat de PPS-meerwaarde van projecten dient te worden aangetoond op basis van een objectieve analyse. Hoewel PPS soms voor budgettaire spreiding van uitgaven kan zorgen, intussen bemoeilijkt door striktere Europese regelgeving, zit de waarde van de publiek-private projecten ook in de meerwaarde die de samenwerking voor beide partijen kan genereren. Om die maximaal te laten ontluiken, is het noodzakelijk om bij de keuze van de uitvoeringsvorm rekening te houden met eventuele financiële, operationele en maatschappelijke meerwaarde. De focus moet liggen op de optimalisatie van projectuitvoering en het genereren van efficiëntiewinsten. Samenwerking met marktpartijen wordt zo herleid naar haar ware proportie en potentieel. Ik zal het Kenniscentrum PPS de opdracht geven haar meerwaardekader dat dient als objectieve analyse te verfijnen, rekening houdend met recent wetenschappelijk onderzoek en aanbevelingen van het Rekenhof.

Ik zal het meerwaardekader en PPS-instrumentarium ook laten uitbreiden tot een ruimer afwegingsinstrument dat toelaat verschillende vormen van uitvoering, maar ook in-, co- of outsourcen van aspecten in rekening te nemen. Ieder groot project en iedere dienstverlening heeft immers eigen karakteristieken en specifieke context, waarbij telkens weer een benadering moet worden gezocht die de meeste garantie geeft om de doelstellingen op een zo efficiënt mogelijke manier te realiseren en om een zo groot mogelijke meerwaarde te creëren. Via

het Kenniscentrum kan ik ex ante in alle objectiviteit dan laten bekijken welke uitvoeringsvorm de meeste meerwaarde biedt.

Parallel wens ik sterk in te zetten op ex-postanalyses van in het verleden opgestarte projecten. Belangrijk is immers in kaart te brengen wat goed loopt, wat beter kan en wat we voor de toekomst kunnen leren. Ik zal naar aanleiding hiervan aanbevelingen doen en instrumenten laten uitwerken om de samenwerking te versterken en de efficiëntie en effectiviteit van nieuwe en lopende partnerschappen te versterken. Waar kosten bespaard kunnen worden, moet dit gebeuren.

### *2.5.2 Verdere versterkte samenwerking en geïntegreerde overheidswerking: bundelen van krachten en nauwer intern samenwerken bij partnerschappen met de private sector*

PPS is een groepsgebeuren, langs beide kanten van het partnerschap. Het beschikbare instrumentarium om publieke investeringen en openbare diensten te structureren en te implementeren is vandaag uitgebreid. Het juiste gebruik vergt het samenbrengen van expertise. Het vergt ook samenwerken over de beleidsdomeinen heen. PPS gaat in de regel immers samen met (en wordt vooraf gegaan door) publiek-publieke samenwerking en afstemming. Dat is cruciaal. Het optimaliseert het participatiebeleid rond het project en komt zowel de transactiekosten als de snelheid van realisatie ten goede.

Met het Kenniscentrum PPS als spil en netwerkorganisatie wil ik op alle niveaus de samenwerking versterken en ondersteunen waar dat nodig is en hou ik centraal een neutraal aanspreekpunt voor het algemene PPS-beleid van de Vlaamse overheid, zodat met één stem wordt gesproken waardoor meer duidelijkheid en zekerheid wordt geboden aan de in projecten betrokken partners (rechtszekerheid).

### *2.5.3 Kennisopbouw, kennisdeling en verdere professionalisering*

PPS-projecten zijn, als grote en langlopende projecten bij uitstek, vaak erg complexe projecten en eisen daarom zoals gezien ook specifieke vaardigheden en capaciteiten van de overheid alsook een andere manier van denken. Het effectief gebruiken van vormen van PPS evenals het bewaken van een kwalitatieve openbare dienstverlening over periodes van tien tot zelfs dertig jaar vereist specifieke kennis, expertise, vaardigheden en competenties inzake contractmanagement, projectmanagement, 'meerwaarde-' beoordeling, identificeren en evalueren van risico's enzovoort. Lacunes in de kennis en vaardigheden kunnen fungeren als belangrijke belemmeringen voor de succesvolle oplevering van lopende en nieuwe projecten. Voldoende capaciteit en kennis binnen de administratie zelf is onontbeerlijk om verschillende redenen: noodzaak om doordacht een project uit te tekenen, in de markt te plaatsen en uiteindelijk te realiseren. Interne capaciteit zorgt voor minder afhankelijkheid van consultants. Bovendien bemoeilijkt overmatig beroep op externe expertise de kennisopbouw en -deling binnen overheden. Daarnaast is het belangrijk dat overheden in hun interacties met de private partner kunnen optreden als een volwaardige en sterke partner. Dit komt niet alleen de voortgang van het project ten goede, maar bevordert ook de dialoog.

Ik zal in lijn met de aanbevelingen van het Rekenhof ook deze regeerperiode inzetten op interne kennisopbouw en kennisdeling en zal opgebouwde expertise

via het Kenniscentrum laten valoriseren en doorstromen. Waar nodig en gewenst, kan dat enerzijds middels de ondersteuning van grote projecten met publieke en private betrokkenheid op alle niveaus en anderzijds via publicaties en opleidingen. Ik zal het door het Kenniscentrum opgerichte ambtelijk PPS-platform als lerend netwerk en als basis voor opleiding en sensibilisering van alle actoren versterken. Ik wil de komende jaren ook meer dan voorheen focussen op de postcontractuele fase. Ik wil via het Kenniscentrum ook technieken en inzichten inzake processen, riskmanagement etc. die ontwikkeld zijn voor PPS transponeren naar andere grote projecten en daarmee inzetten op een verdere professionalisering van het opdrachtgeverschap aan overheidszijde inzake PPS en grote projecten.

De Vlaamse overheid is daarbij geen eiland. Een gestructureerde internationale en interbestuurlijke kennisuitwisseling –zodat de leercapaciteit wordt vergroot en ervaringen worden geborgd, verspreid en gevaloriseerd– is onontbeerlijk. Het laat ook toe het beleid af te stemmen op het Europese en internationale beleid inzake PPS.

#### *2.5.4 Een doordacht, duurzaam en transparant investeringsbeleid*

Met de eerder aangekondigde ex-postanalyses wil ik bijdragen tot een doordacht, duurzaam en transparant investeringsbeleid waarin de impact, de gemaakte keuzes en de voortgang van grote PPS- projecten worden opgevolgd en waaruit lessen worden getrokken.

Ik wil voorts blijvend inzetten op een jaarlijkse transparante opvolging en rapportering van grote projecten van alternatieve financiering. Waar nodig zal ik die rapportering verfijnen en afstemmen op de behoeften van het beleid, de wensen van het parlement en de aanbevelingen van het Rekenhof.

In samenwerking met de collega bevoegd voor Financiën en Begroting zal ik werken aan een doordacht 'veiligheidsplafond' voor engagementen inzake langdurige betalingsverplichtingen voor DBFM-contracten en aan instrumenten om dit op te volgen. De expertise van het Kenniscentrum PPS die werd opgebouwd in een Europese werkgroep inzake de budgettaire duurzaamheid van PPS en het voorbereidend werk en de interne monitoring die in dat kader reeds gebeurde, zullen daarbij goed van pas komen.

Het raamwerk hierboven kan op termijn ook als bouwsteen dienen voor een kader waarbinnen grote investeringen gepland en gemanaged kunnen worden. Bij PPS moet steeds rekening worden gehouden met de gezondheid en duurzaamheid van de overheidsfinanciën. De zekerheid en transparantie rond de kasstromen van lopende PPS-projecten maakt het eenvoudiger om de budgettaire ruimte op lange termijn te monitoren en onder controle te houden. In functie van de budgettaire duurzaamheid en met het oog op economische groei is het echter noodzakelijk om het globale Vlaams investeringsbeleid meer integraal en programmatorisch te managen. Behalve met investeringsnoden, het beschikbare budget en het identificeren van de meest geschikte uitvoeringsvorm, dient daarbij ook rekening te worden gehouden met de capaciteit van de markt om projecten te realiseren of te financieren, dan wel te prioriteren (cf. Decreet betreffende publiek-private samenwerking).

### **3. Opvolging ontwikkelingen in de samenleving en monitoring van het regeringsbeleid**

#### **SD3 Betrouwbare instrumenten beschikbaar voor de Vlaamse overheid die de ontwikkelingen in de samenleving, de internationale context en de beleidsuitvoering monitoren en evalueren**

OD3.1 Periodieke verkenning van de omgeving waarin de Vlaamse overheid wil optreden en systematische analyse van internationale en langetermijnontwikkelingen met het oog op een adequaat beleid

De Vlaamse Regering gaat resoluut voor een resultaat- en klantgerichte Vlaamse overheid. De maatschappelijke verwachtingen leiden tot een oplossingsgerichte en integrale benadering van de dienstverlening. Zowel beleids- als beheersmatig worden de acties primordiaal bepaald op basis van de gewenste resultaten en maatschappelijke effecten.

Daarom houd ik de blik op de toekomst scherp door op meerdere vlakken regelmatig prospectieve verkenningen te doen. Op basis van kwantitatieve en kwalitatieve analyses detecteren we push- en pullfactoren voor langetermijnontwikkelingen voor Vlaanderen en analyseren we de parameters en hun onderlinge relaties. Ik betrek de stakeholders bij die verkenningen om mee te helpen achterhalen met welke globale ontwikkelingen het toekomstige beleid in Vlaanderen rekening moet houden om adequaat, veerkrachtig en succesvol te zijn (zie SD2 en 5).

De verkenningen dienen in de eerste plaats om het regeringsbrede beleid en de transversale thema's te kaderen, maar we stellen onze informatie en expertise ook ter beschikking van de functionele beleidsdomeinen. Zo kunnen beschikbare onderzoeksresultaten worden vertaald naar beleidsvraagstukken of kunnen de resultaten van de demografische en economische vooruitzichten worden doorgerekend naar uitdagingen op het vlak van arbeidsmarkt, onderwijs, zorg enzovoort. In de aanloop naar de nieuwe regeerperiode maken we een algemene omgevingsanalyse voor Vlaanderen waarin we aantonen waar Vlaanderen sterk in is en het vooropgestelde ambitieniveau heeft behaald en waar Vlaanderen een achterstand heeft opgelopen in vergelijking met de ontwikkelingen op internationaal, federaal, regionaal en lokaal niveau.

De Vlaamse Regering hanteert gekwantificeerde en gedragen langetermijndoelstellingen die internationaal vergelijkbaar zijn, als kompas voor het beleid. Vlaanderen voert een actief buurlandenbeleid en zet in op de driehoek Vlaanderen, Nederland en Noordrijn-Westfalen. Daarom vergelijk ik regelmatig de situatie in Vlaanderen met relevante EU-landen, met de buurlanden en de buurregio's. Op die manier kunnen we onze internationale ambities scherpstellen (of herzien) in het kader van de uitvoering van internationale richtlijnen en onze rechten op (inter)nationale steunmaatregelen doen gelden (bijvoorbeeld het Vlaams Hervormingsprogramma Europa 2020, de Europese steunfondsen).

Naast data-analyses op basis van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethodes zet ik ook projecties in als instrument om de toekomst en de internationale ranking te analyseren. Zo zullen we regelmatig gemeentelijke en regionale bevolkings- en huishoudensvoorzichten actualiseren die relevant zijn voor de sociale, economische en financiële planning van de gemeenten en de regionale instellingen die actief zijn op verschillende beleidsdomeinen. We zorgen

regelmatig voor macro-economische projecties voor Vlaanderen op middellange termijn en conjunctuurvooruitzichten op korte termijn. We houden daarbij rekening met ontwikkelingen in andere deelstaten, op federaal en internationaal niveau, en werken met andere (inter)nationale en regionale instellingen samen om een coherente benadering te bewerkstelligen. Ik vermeld hier onder meer de bestaande samenwerking met het Planbureau met betrekking tot macro-economische en bevolkingsprojecties.

OD3.2 Ontwikkeling van een kader en instrumenten voor de Vlaamse overheid om de resultaten en effecten van het gevoerde beleid te volgen en erover te rapporteren en te communiceren

Als we resoluut voor een resultaatgerichte overheid gaan, moeten we voldoende aandacht schenken aan het doelbereik van onze beleidsmaatregelen. Bereiken we op tijd het gewenste effect en hebben onze inspanningen gelijke kansen gecreëerd voor alle beoogde doelgroepen?

Met een geïntegreerd doelstellingenmanagement streef ik naar een geïntegreerd plannings-, monitorings- en rapporteringsproces op verschillende niveaus. De Vlaamse Regering vermindert de planlasten die gepaard gaan met het opstellen en opvolgen van de jaarlijkse ondernemingsplannen. Ik werk daarom aan een geïntegreerd systeem waarin de strategische doelstellingen op het niveau van de beleidsdomeinen en de transversale thema's enerzijds worden gekoppeld aan het regeerakkoord en anderzijds aan de operationele doelstellingen en bijbehorende strategische projecten en processen. Dat veronderstelt een geharmoniseerd begrippenkader en gemeenschappelijke afspraken over procedure en validatie. Aan die doelstellingencascade worden effect- en outputindicatoren gekoppeld die ambtelijk-politiek zijn gevalideerd en op termijn worden daaraan ook financiële gegevens gekoppeld. De informatie wordt samengebracht in een gemeenschappelijke monitoringstool voor de Vlaamse overheid waarin koppelingen worden ingebouwd met beschikbare authentieke bronnen, datawarehouses en op termijn ook met begrotingscijfers. Dankzij de modulaire opbouw kan de beschikbare informatie elektronisch worden opgeroepen en op verschillende manieren en momenten worden samengebracht en geanalyseerd. Het is een bron voor meerdere rapporteringen waardoor de rapporteringslast kan dalen. Er moeten gemeenschappelijke afspraken worden gemaakt over de vorm en de frequentie van de rapportering en de communicatie erover. Zo is het mijn ambitie om de komende jaren de voortgang van de belangrijkste strategische doelstellingen uit het Vlaams Regeerakkoord in beeld te brengen, zodat de resultaten door de Vlaamse Regering en de Vlaamse administratie bij hun strategische en operationele werkzaamheden kunnen worden gebruikt. Door te mikken op een beperkte set van prioritaire doelstellingen, zoveel mogelijk gekoppeld aan relevante output- of effectindicatoren, wil ik de focus leggen op de opvolging van gewenste resultaten en maatschappelijke effecten.

Monitoring is een instrument waarmee we duidelijk kunnen maken waar we als Vlaamse overheid echt op willen inzetten en wat ons ambitieniveau is. Het is daarom belangrijk dat accurate beleidsmonitoren worden ontwikkeld die politiek gevalideerd zijn en waarover vooraf overlegd werd met stakeholders. Het is op basis van die resultaten dat het beleid zich onder meer zal verantwoorden. Ik streef ernaar om indicatoren te gebruiken die internationaal vergelijkbaar zijn, omdat een systematische vergelijking met andere landen de weg kan tonen naar eventuele bijsturing. We meten regelmatig de indicatoren en rapporteren

daarover aan de betrokken overheid en stakeholders. De monitors moeten duidelijk gekoppeld worden aan de procesmatige opvolging van de realisatie van de beleidsplannen (zie doelstellingenmanagement).

In dat kader zal ik op korte termijn de indicatoren van het Pact 2020 actualiseren op basis van de gewijzigde externe omstandigheden en in overleg met de sociale partners (SERV) en het middenveld (Verenigde Verenigingen), die het Pact hebben ondertekend.

Ik zal verder inzetten op de ontwikkeling van beleidsmonitors voor transversale beleidsthema's en gebiedsgerichte beleidsplannen. Die opvolging is gekoppeld aan de beleidsplannen en de eventuele bijsturing daarvan. Ik verwijs onder meer naar het Strategisch Actieplan voor Limburg in het Kwadraat (SALK), dat medio 2015 wordt geëvalueerd. Een daadkrachtige implementatie en opvolging van het SALK is essentieel om de beoogde resultaten te behalen. We houden de focus gericht op het aantrekken van nieuwe projecten die werkgelegenheid opleveren in de private sector, economische groei en ondernemerschap. We zorgen bovendien voor een sterke regie op het terrein.

Ik zet de jaarlijkse publicatie van de Vlaamse Regionale Indicatoren (VRIND) verder en rapporteer daarin over de bereikte effecten en resultaten van het aangekondigde beleid op de verschillende domeinen. Op die wijze communiceren we transparant en samenhangend over het geheel van het regeringsbeleid, aan een ruimer publiek.

Ik maak op Vlaams niveau ernstig werk van internationaal verplichte rapporteringen waar de deelstaten vaak bijdragen leveren aan federale rapporten. Vaak worden die internationale richtlijnen verankerd in Vlaamse beleidsplannen en maken ze zo deel uit van een Vlaamse visie op de grote internationale uitdagingen. De Vlaamse Regering vergroot daarom de interactie tussen de Vlaamse en de Europese instellingen, zal zoveel mogelijk rechtstreeks rapporteren aan de Europese Unie (EU) en vraagt aan de EU om waar mogelijk informatie rechtstreeks aan Vlaanderen te bezorgen. Ik verwijs hier onder meer naar de opvolging van het Vlaams Hervormingsprogramma Europa 2020.

Gezien het belang van monitoring stel ik de beschikbare expertise ter beschikking van alle diensten van de Vlaamse overheid. We ondersteunen ook de lokale besturen bij het formuleren van indicatoren en de opgelegde rapporteringen aan de Vlaamse overheid. Het Vlaams Regeerakkoord stelt dat de gemeenten niet langer rapporteren op het operationele niveau, maar wel op hoofdlijnen. Vlaanderen legt de klemtoon op ex-postcontrole met als uitgangspunt de nieuwe beleids- en beheerscyclus. De lokale beleidsinformatie wordt verzameld door de gemeenten te benchmarken, naar het voorbeeld van de stadsmonitor. Ik stel daarom alle gemeenten de nodige informatie ter beschikking zodat ze allemaal gelijktijdig gebruik kunnen maken van kwaliteitsvolle openbare statistieken (zie verder statistiekbeleid). De stadsmonitor zal regelmatig een geïntegreerd beeld geven van de omgeving en de status van de steden zodat de gemeenten een referentiekader hebben voor hun lokale beleid.

### OD3.3 Systematische evaluatie van het beleid en de beleidsmaatregelen van de Vlaamse overheid om inzicht te verwerven in mogelijke effecten en zo nodig bij te sturen

Deze regering schenkt veel aandacht aan de evaluatie van het beleid, de maatregelen, instrumenten en structuren voor alle domeinen. Evaluatie vormt immers het sluitstuk en tegelijk het beginpunt in de PDCA-cyclus. Evaluatie kan zowel ex post, tussentijds als ex ante. De Vlaamse Regering hanteert systematische beleidsevaluaties voor zowel het niet-gerichte innovatiebeleid, het industriële innovatiebeleid als het economische en financieringsbeleid. Ze houdt daarbij niet alleen rekening met de prestatie-indicatoren maar ook met de blijvende functionaliteit in het licht van de algemene strategie van Vlaanderen op het vlak van economie, ondernemen, wetenschap en innovatie.

Ik wil dat ernstig nemen door een gecoördineerde evaluatieagenda op te stellen en die regelmatig op te volgen. Dat overzicht moet minstens de evaluaties omvatten die in het regeerakkoord zijn aangekondigd. Daarbij moet een afstemming overwogen worden met de reguleringssimpactanalyse (RIA) in het kader van wetsmatiging (zie SD1). Evaluatie maakt ook deel uit van het kwaliteitsbeleid en de klantgerichte dienstverlening die de Vlaamse overheid nastreeft. We halen maximaal informatie uit beschikbare onderzoeken, monitoring maar ook andere bronnen zoals e-media en klachten.

Ik zal regeringsbrede en transversale beleidsplannen evalueren in overleg met betrokken stakeholders. Ik verwijs onder meer naar de evaluatie van het Pact 2020 (zie SD2). Ook in het kader van overheidscommunicatie moet evaluatie van de bereikte impact deel uitmaken van de communicatiestrategie en het beleid (zie SD5).

Om de kwaliteit van het evaluatieonderzoek verder te verhogen, delen we de expertise met alle diensten van de Vlaamse overheid.

### OD3.4 Een gecoördineerd Vlaams statistiekbeleid

In het voorjaar van 2014 werd in het kader van de zesde staatshervorming goedkeuring gegeven aan een samenwerkingsakkoord tussen de federale staat en de deelstaten betreffende nadere regels voor de werking van het Interfederaal Instituut voor de Statistiek (IIS), van de raad van bestuur en de wetenschappelijke comités van het Instituut voor Nationale Rekeningen (INR). Het Vlaams Parlement moet nog zijn instemming geven aan dat samenwerkingsakkoord.

De voorbereidingen om dat akkoord te kunnen implementeren, moeten afgerond zijn tegen 1 januari 2016.

De Vlaamse overheid zal een visie ontwikkelen over de productie van openbare statistieken en zal ook een kwaliteitsbeleid voor de statistiek uitwerken. Om dat beleid te helpen implementeren, zal ik een dienst aanstellen die de taken van een regionale statistische autoriteit op zich neemt, kwaliteitsrichtlijnen en auditprocedures uitvaardigt, overlegorganen opricht en die actief bij het beleid betreft en openbare statistieken ontsluit via een e-loket.

De regionale statistische autoriteit moet volgens het samenwerkingsakkoord bij of krachtens een decreet zijn opgericht en moet voldoen aan de voorwaarden die Eurostat oplegt aan openbare statistiekdiensten (zie onder meer Praktijkcode

Europese statistieken voor de nationale en communautaire statistische instanties). Daarvoor zal ik een regelgevend initiatief nemen. Daarin zal onder meer de professionele onafhankelijkheid van de dienst en van het hoofd van de statistische instantie worden geregeld.

Om zijn coördinerende functie te kunnen waarmaken, is het belangrijk dat de dienst toegang krijgt tot informatiebronnen en andere diensten van de Vlaamse overheid ertoe kan aanzetten data te verzamelen voor de productie van Europese en regionale statistieken, en zo nodig zelf data kan verzamelen. De functioneel bevoegde minister blijft verantwoordelijk. Het hergebruik van beschikbare administratieve data primeert. Het Vlaams Regeerakkoord geeft aan dat de overheid aan burgers en bedrijven geen gegevens vraagt waarover ze al beschikt of die ze uit authentieke bronnen kan halen, bij welke overheid ook. Vanaf 2016 zal ik jaarlijks een Vlaams statistisch programma samenstellen dat tot doel heeft vraag en aanbod aan openbare statistieken op elkaar af te stemmen en de kwaliteit van de statistieken te bevorderen (tijdigheid, coherentie, vergelijkbaarheid).

Samenwerking binnen de Vlaamse overheid en een goede samenwerking met lokale, regionale, federale en internationale instellingen zijn kritische succesfactoren. Ik zal de prioritaire gebruikers van openbare statistieken (overheidsdiensten, middenveldorganisaties, kenniscentra) daarom betrekken bij de voorbereiding van de statistische programma's.

Ik zal ook mijn medewerking verlenen aan de uitbouw en de werking van het op te richten Interfederaal Instituut voor Statistiek (IIS) met een sui-generisstatuut. Het hoofd van de regionale statistische autoriteit zal ambtshalve deel uitmaken van de raad van bestuur van het IIS en van de raad van bestuur van het INR. Ik zal experts aanstellen die deelnemen aan de wetenschappelijke comités die de raad van bestuur van het INR adviseren. Het samenwerkingsakkoord voorziet in een ondersteuning van het gemeenschappelijke secretariaat van het IIS.

Een belangrijke verworvenheid binnen dat interfederale kader is de sterkere betrokkenheid van de deelstaten bij de adviesbepaling van België op internationale statistiekfora zoals Eurostat. Afspraken over de vertegenwoordiging van België op werkgroepen worden gemaakt binnen de raad van bestuur van het IIS met inachtneming van de expertise en de functionele bevoegdheid, die groeit ten gunste van de deelstaten door de zesde staatshervorming. De leidend ambtenaar van het Nationaal Instituut van de Statistiek (nu Algemene Directie Statistiek bij FOD Economie) wordt op strategisch niveau steeds vergezeld door een vertegenwoordiger van de deelstaten. Een andere verworvenheid is de soepelere uitwisseling van vertrouwelijke gegevens tussen de statistiekdiensten.



### OD3.5 Verzameling, bewerking en verrijking van data tot kwaliteitsvolle Vlaamse openbare statistieken met het oog op ontsluiting en verspreiding

Het statistische productieproces bestaat uit meerdere activiteiten: verzameling, opslag, verwerking, samenstelling, analyse en verspreiding van statistische informatie.

De primaire data worden in de eerste plaats verzameld door middel van administratieve registraties en metingen door diensten van de Vlaamse overheid (decentraal, dichtbij het beleid), al dan niet in samenwerking met lokale en federale besturen, actoren van het Vlaamse beleid (erkende en gesubsidieerde diensten), kenniscentra. De algemene deelname aan generieke registratiesystemen is een kritische succesfactor voor de volledigheid van de verzamelde informatie. Waar nodig wordt informatie verzameld via andere methoden zoals survey en kwalitatieve methoden (bijvoorbeeld focusgroepen). Een voorbeeld daarvan is de jaarlijkse survey naar waarden, houdingen en gedragingen, die nodig is om beleidseffecten te kunnen opvolgen, evalueren en inzicht te krijgen in gedragsmechanismen: we willen weten wat de Vlaming denkt en voelt, wat zijn gedrag beïnvloedt. Ik hecht daarbij bijzondere aandacht aan doelgroepen en transversale thema's.

Een volgende stap is het ontsluiten van data tot datalagen die bevroegd kunnen worden. Voor dat aspect zal ik samenwerken met het Agentschap Informatie Vlaanderen, dat een regierol krijgt voor een geïntegreerd data-uitwisselingsplatform en daarvoor de centrale infrastructuur aanbiedt

De beschikbare gegevens worden vervolgens bewerkt tot statistieken die bijdragen tot de opvolging en de evaluatie van het beleid. Het gaat onder meer om de constructie van ratio's (teller/noemer), tijdsevoluties, internationale vergelijkingen, berekening van afstand tot vooropgestelde doelen. Daartoe moeten beschikbare databanken soms worden gekoppeld of verrijkt met variabelen uit andere databronnen. Ik verwijs hier onder meer naar de constructie van personeelsstatistieken (bijvoorbeeld personeelsbeschikbaarheid, ziekteverzuim) op basis van Vlimpers, ondernemings- en tewerkstellingsstatistieken (bijvoorbeeld ontslagen bij bedrijfssluitingen) op basis van data van de Kruispuntbank Ondernemingen en de RSZ, herkomst van inwoners op basis van gegevens uit het Rijksregister, financiële draagkracht van gemeenten op basis van de databank BBC.

Ik werk zoveel mogelijk samen met gemeentelijke, regionale, federale en internationale overheden om zo nog meer en betere Vlaamse openbare statistieken te produceren, die bovendien vergelijkbaar zijn voor meerdere beleidsniveaus. In de Vlaamse handelsbalans worden ook intergewestelijke handelsstromen verrekend en de EU en andere internationale organisaties zullen meer gebruik maken van regionale statistieken. De Vlaamse Regering investeert in de samenwerking met de Nationale Bank van België voor meer en betere gegevens in de kennisopbouw en relevante dataverzameling en analyse over de Vlaamse uitvoer en kapitaalstromen vanuit en naar Vlaanderen. Dat is een van de voorbeelden van interfederale samenwerking die verder uitgebouwd moeten worden.

Een volgende fase van het statistische productieproces is de ontsluiting van data, onder meer via een datawarehouse volgens de standaarden van open data. De openbare statistieken moeten zo ontsloten worden dat de gebruikers er de

informatie uit kunnen putten die ze nodig hebben voor hun vraagstukken. Dat betekent dat de informatie op verschillende geografische niveaus moet kunnen worden geaggregeerd, dat meerdere variabelen in combinatie moeten kunnen worden opgeroepen en dat de resultaten van de zoekopdrachten op meerdere wijzen moeten kunnen worden voorgesteld (tabellen, grafieken, kaarten). Daarnaast bieden we vooraf gedefinieerde rapporten aan met veel gevraagde variabelen (aanbod) of op verzoek (vraag) van diensten van de Vlaamse overheid, zodat de gebruikers die minder geoefend zijn in dataontsluiting, meteen aan de slag kunnen met de geselecteerde informatie. We ontwerpen en verspreiden onder meer gemeentelijke profielschetsen op verzoek van een samenwerkingsverband met de vertegenwoordigers van lokale overheden. Kerncijfers over Vlaanderen worden jaarlijks gebundeld in een handig rapport dat voor meerdere doeleinden nuttig is, onder meer voor de Vlaamse vertegenwoordigers in het buitenland. De openbare statistieken staan uiteraard ter beschikking van de dienstenintegrator voor verdere valorisatie.

Een volgende fase van het statistisch productieproces is de verspreiding van statistieken. We kiezen voor een klantgerichte, radicale digitale aanpak. Ik wil de openbare statistieken verspreiden via een geïntegreerd digitaal loket, dat door het Agentschap Informatie Vlaanderen zal worden beheerd. Ik zal er zorg voor dragen dat de openbare statistieken die in het gecoördineerde statistische programma worden geproduceerd op geïntegreerde wijze worden aangeboden aan burgers, bedrijven en overheden. Nu is de zoektocht naar cijfers vaak een moeilijke opgave omdat ze verspreid zijn over meerdere websites van de Vlaamse overheid en statistiek daarbij vaak een nevenproduct is van de hoofdactiviteiten van de diensten, waardoor de cijfers een minder zichtbare plaats krijgen op die websites. Een portaalsite zou die informatie dichter bij elkaar kunnen brengen. Er bestaan nu al aanzetten zoals de ontsluiting van gemeentelijke statistieken (zie [www.lokaalstatistieken.be](http://www.lokaalstatistieken.be)). Ik wil de prioritaire gebruikers regelmatig attenderen op nieuwe beschikbare statistieken (nieuwsbrief) en op valorisatiemogelijkheden door eenvoudige statistische analyses (statistische berichten).

In het kader van het kwaliteitsbeleid is het van belang dat de aangeboden statistieken goed gedocumenteerd zijn zodat de kwaliteit en de gebruikswaarde van de statistieken bekend zijn. Statistieken ten behoeve van internationale rapporteringen moeten sowieso voldoen aan internationale kwaliteitsrichtlijnen en moeten dat ook aantonen. Een eenvoudig geharmoniseerd systeem dat maximaal gebruikmaakt van beschikbare kwaliteitsrapporten, kan de zoektocht naar kwaliteitsvolle statistieken vergemakkelijken. De metadata moeten dicht bij de statistieken worden aangeboden.

Ook voor de statistiekproductie in de brede betekenis zal ik expertise delen met alle diensten van de Vlaamse overheid.

#### **4. Specifieke horizontale strategische prioriteiten**

##### **SD4 Coördinatie van specifieke horizontale strategische prioriteiten voor de Vlaamse overheid**

Als minister-president neem ik in mijn beleidsnota een aantal prioriteiten op wegens hun strategisch belang voor de Vlaamse overheid op institutioneel vlak, in het kader van het regeerakkoord, om de samenwerking tussen de beleidsdomeinen te versterken en/of wegens hun specifieke of tijdelijke karakter. Ik laat mij daarvoor ondersteunen door het Departement Kanselarij en Bestuur.

##### OD4.1 Kerntakenplan

Met het oog op een slanke Vlaamse overheid, die betere resultaten levert met minder maar meer doelgericht ingezette middelen, zullen alle departementen en agentschappen van de Vlaamse overheid een kerntakenplan opstellen. Dit plan bestaat uit een lijst van af te bouwen activiteiten vertrekkende vanuit een overzicht van de huidige activiteiten die meer en minder essentieel zijn om de beleidsdoelstellingen te bereiken en de dienstverlening te verzekeren.

De beleidsdomeinen brengen daartoe tegen 1 januari 2015 hun processen, producten en dienstverlening in kaart, en geven aan welke taken kunnen worden afgebouwd. Het kerntakenplan wordt opgemaakt door de administratie van het beleidsdomein, in overleg met de bevoegde minister(s). In mijn coördinerende rol als minister-president zal ik alle kerntakenplannen bundelen en deze globaal ter bespreking voor leggen aan de regering.

Na 1 januari 2015 kan het kerntakenplan in detail worden uitgewerkt tot een implementatieplan en komen mogelijk verfijndere besparingsopportuniteiten en optimalisatievoorstellen naar voor. In deze tweede fase die loopt tot 30 juni 2015, is de toetsing van het kerntakenplan aan gewenste resultaten en maatschappelijke effecten primordiaal. Daarnaast kunnen de administraties de blik naar buiten richten en in overleg gaan met doelgroepen en belanghebbenden.

Op basis van een overzicht van de vrijgekomen middelen kan bepaald worden welke van deze middelen worden ingebracht in de besparingsoperatie en welke gebruikt kunnen worden om kerntaken te versterken, bijvoorbeeld door informatiseringstrajecten.

Naast efficiëntiewinsten, creëren we ruimte voor een meer doelgroepgerichte werking en kunnen we op een entiteitsoverschrijdend niveau tot een betere afstemming te komen.

Ik breng ook de dienstverlening aan de Vlaamse overheid door externen in kaart en zet die in verhouding tot de interne dienstverlening van de Vlaamse overheid, met de nodige aandacht voor kostenefficiëntie.

Het bovenstaande kerntakenplan mag zich niet beperken tot die ene grootschalige oefening. Evaluatie is een fundamenteel onderdeel van de taakstelling van elke entiteit. Zo moeten alle producten en diensten bij het begin van elke regeerperiode grondig geëvalueerd worden op onder meer maatschappelijke relevantie (vijfjaarlijks kerntakenplan). Bij de lancering van een nieuw product of een nieuwe dienstverlening moet een grondige ex-ante-evaluatie plaatsvinden door middel van een betere toepassing van de reguleringssimpactanalyse (RIA).

#### OD4.2 Hervorming strategische adviesraden

Naast een rationalisering van het aantal strategische adviesraden wil ik sterk inzetten op een beleidsvoering in overleg en in samenwerking met alle belanghebbenden. Het verzekeren van een goed maatschappelijk draagvlak is een belangrijke voorwaarde om het vertrouwen van de burgers in politieke en ambtelijke instellingen te versterken.

Bij de hervorming van de strategische adviesraden zal ik zorgen voor de administratieve inbedding van de secretariaten van de SAR Landbouw en Visserij, de Vlaamse Woonraad en de SAR voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media in de SERV. Ik zal ook de nodige generieke ondersteuning geven bij de afschaffing van SAR VRWI, SARiV en Vlabest, en bij de omvorming van de SAR MINA-raad en de SARO tot de Omgevingsraad. Samen met de betrokkenen zullen we oplossingen zoeken voor de overdracht van het secretariaatspersoneel binnen de diensten van de Vlaamse overheid.

Daarnaast zal ik, samen met de andere ministers, nieuwe instrumenten ontwikkelen om de praktijk van adviesverlening en overleg in de Vlaamse overheid te verbeteren en te versterken. In het bijzonder zal ik nagaan hoe het gebruik van conceptnota's, en groen- en witboeken in het participatie- en besluitvormingsproces kan worden gestimuleerd. Het zoeken naar geschikte wegen om belanghebbenden zo vroeg mogelijk in het beleidsproces te betrekken, is daar een essentieel onderdeel van.

Ik wil ook de noodzaak voor het opmaken van een beleidskader voor overleg met plaats voor maatwerk onderzoeken. De overheid en de maatschappelijke actoren komen regelmatig samen om van gedachten te wisselen over strategische beleidskeuzes. Een overlegkader moet inspraak en betrokkenheid van derden bij verschillende beleidsaangelegenheden op een efficiënte manier verder stimuleren en ondersteunen.

#### OD4.3 Begeleiding en coördinatie van de zesde staatshervorming met het oog op een vlotte implementatie

Ik zal de implementatie van de zesde staatshervorming op de best mogelijke manier ondersteunen. Op basis van de al gemaakte afspraken en voorbereidende documenten, zal ik, samen met mijn collega die bevoegd is voor bestuurszaken, in de eerste plaats de organisatorische inkanteling in de Vlaamse administratie coördineren en begeleiden. In het bijzonder zullen we zorgen voor een vlotte integratie van de federale personeelsleden in de Vlaamse administratie, op de meest optimale manier voor zowel de overgedragen als de Vlaamse personeelsleden, en voor de overdracht van informatie en de migratie van ICT-systemen met bijzondere aandacht voor de beveiligingsaspecten.

Een volledige uitvoering van de zesde staatshervorming veronderstelt ook dat nog een aantal samenwerkingsakkoorden en protocollen gesloten worden. De bestaande taskforce zesde staatshervorming die de ambtelijke voorbereiding van de bevoegdheidsoverdrachten heeft gecoördineerd, blijft daarom verder werken gedurende het hele implementatietraject. Die taskforce fungeert als centraal

aanspreekpunt voor de federale overheid en is het forum om beleidsdomeinoverkoepelende afspraken te maken over budgettaire, organisatorische en juridische aspecten, om de voortgang van de implementatie, met inbegrip van de samenwerkingsakkoorden, te monitoren.

#### OD4.4 Versterking van de politiek ambtelijke samenwerking

In het kader van de versterking van de samenwerking tussen de administratie en de Vlaamse Regering en ter uitvoering van het regeerakkoord, wordt het College van Ambtenaren-generaal vervangen door een voorzitterscollege.

In dat voorzitterscollege zitten de voorzitters van de managementcomités, die door de ministers worden aangewezen na overleg met het management.

De rol van het voorzitterscollege bestaat erin de samenwerking tussen de administratie en de regering verder uit te bouwen en te dynamiseren. Het zal met andere woorden de brugfunctie vervullen tussen regering en topmanagement. Verder krijgt het college ook verantwoordelijkheid om op overkoepelend niveau de samenwerking tussen de overheidsdiensten onderling te ondersteunen en er mee zorg voor te dragen dat de verkokering tegengegaan wordt en de Vlaamse overheid met één stem spreekt. Het college zal tevens organisatorische beslissingen kunnen nemen binnen de gegeven delegatie.

Tussen het nieuwe voorzitterscollege en de regering zullen afspraken gemaakt worden om de onderlinge interactie en samenwerking, alsook de samenwerking binnen de administratie te intensifiëren. Die afspraken zullen mee opgenomen worden in een geactualiseerd charter politiek-ambtelijke samenwerking.

Het regeerakkoord geeft aan dat de Vlaamse overheid meer moet opereren als een holdingstructuur, waarbij de globale beleidslijnen worden uitgezet door de moedermaatschappij en de dochters beschikken over operationele autonomie. Om dat te ondersteunen, is er binnen elk managementcomité, alsook binnen het voorzitterscollege, behoefte aan een sterke samenwerkings- en klantgerichte benadering.

#### OD4.5 Deugdelijk bestuur

Het decreet van 22 november 2013 betreffende deugdelijk bestuur in de Vlaamse publieke sector legt een aantal verplichtingen op aan entiteiten en raden van bestuur.

In het decreet is de verplichting opgenomen om driejaarlijks een rapport over de uitvoering van het decreet te bezorgen aan de Vlaamse minister, bevoegd voor bestuurszaken. De Vlaamse Regering bezorgt binnen drie jaar na de inwerkingtreding van het decreet en vervolgens om de drie jaar aan het Vlaams Parlement een rapport over de wijze waarop het decreet is toegepast en doet eventueel de nodige voorstellen tot aanpassing van het decreet. Ik zal een monitoringmechanisme uitwerken om de maatregelen in het decreet overkoepelend op te volgen.

Het decreet stelt generieke regels vast voor de rechtspositie van de regeringscommissaris bij de entiteiten die onder het toepassingsgebied van het

decreet vallen. Ter uitvoering van het decreet zal ik richtlijnen uitwerken volgens welke de evaluatieprocedure van de regeringscommissaris moet verlopen. Daartoe zullen ook modellen van functiebeschrijving worden uitgewerkt, enerzijds voor de functie van inhoudelijke commissaris die de minister onder wie de entiteit ressorteert vertegenwoordigt, en anderzijds voor de functie van commissaris die de Vlaamse minister, bevoegd voor financiën en begroting, vertegenwoordigt.

#### OD4.6 Harmonisering en vernieuwing van het Vlaams bestuursrecht

In het Vlaams Regeerakkoord zijn verschillende bestuurlijke vernieuwingen opgenomen. Die zullen ook vertaald worden in een nieuw Vlaams bestuursrecht. Zo zullen een aantal bestaande decreten (decreet Bestuurlijk Beleid, decreet Deugdelijk Bestuur, decreet Openbaarheid van Bestuur, Klachtendecreet, E-governmentdecreet) gecoördineerd worden tot één Vlaams Bestuursdecreet.

De hervormingen van het Vlaams bestuursrecht vertrekken vanuit volgende krachtlijnen:

- *harmonisering en stroomlijning van bestuurlijke regels*: de verschillende Vlaamse bestuurlijke regels worden geharmoniseerd in een Vlaamse bestuurlijke codex via twee inhoudelijke clusters. De realisatie van die ambitieuze Vlaamse bestuurlijke codex wordt stapsgewijs gerealiseerd volgens een 'aanbouwmodel'. Een eerste cluster wordt gevormd door de organieke regels van verschillende Vlaamse bestuursniveaus. Een harmonisering van Vlaamse én lokale organieke regelgeving moet de afstemming tussen beide bestuursniveaus bevorderen. Ook de interbestuurlijke relaties krijgen er een plaats. Een tweede cluster wordt gevormd door de interactie van die Vlaamse bestuursniveaus met burgers, bedrijven en organisaties. Recht op een kwaliteitsvolle dienstverlening door en rechtsbescherming tegen het optreden van de Vlaamse en lokale overheden vormen de basis van die tweede cluster;
- *deregulering van bestuurlijke regels*: ook op de Vlaamse bestuurlijke regels moeten we de noodzakelijkheidstest toepassen. Als de Vlaamse overheid zichzelf regels wil opleggen, kan dat in principe ook buiten een decretaal kader. De bestaande, zeer uiteenlopende decretale plan- en rapporteringsverplichtingen bij de Vlaamse overheid kunnen geharmoniseerd en tegelijkertijd gedereguleerd worden;
- *vernieuwing van het Vlaams bestuursrecht*: het Vlaams bestuursrecht is in beweging en heeft behoefte aan vernieuwende concepten. De overheid zelf is op zoek naar nieuwe concepten (bijvoorbeeld de bestuurlijke lus) om slagkrachtiger te kunnen optreden. Tegelijkertijd stelt de klant van de overheid terecht strengere eisen aan de dienstverlening van diezelfde overheid. Via nieuwe concepten als 'bemiddeling in bestuurszaken' bieden we een rechtszeker kader om de dienstverlening van de Vlaamse overheid nog meer oplossingsgericht te maken;
- *digitalisering van het Vlaams bestuursrecht*: in het nieuwe bestuursrecht wordt ingeschreven dat elke burger, onderneming en organisatie het recht krijgt om alle transacties met de Vlaamse overheid digitaal af te handelen. Ook de louter bestuurlijke transacties tussen overheden laten we zo veel mogelijk digitaal verlopen. Er is al langer een decretaal kader over

gegevensuitwisseling, maar ook de besluitvormingsprocessen bij de overheid gaan we radicaal digitaliseren;

- *harmonisering en codificatie van clusters van regelgeving*: bijvoorbeeld voor het thema vastgoed (vergunningenbeleid, voorkooprechten, grond en panden, onteigeningen).

#### OD4.7 Controle over de risicobeheersing via preventie, crisismanagement, bedrijfscontinuïteit en rampenbeheersing

Voor de projecten van het Crisiscentrum Vlaamse overheid (CCVO) ligt van 2015 tot en met 2019 de nadruk op veiligheidsplannen en noodscenario's voor de huisvesting, op de interne werking van het CCVO en de samenwerking met de werkgroep BCM. Het CCVO zal steeds meer inspelen op lopende risicosituaties zoals de elektriciteitsschaarste, en op andere noodplannen van de federale overheid waarin de Vlaamse overheid een bijdrage moet leveren. Daarbij zal het CCVO een beroep doen op een werkgroep van crisiscontacten van de Vlaamse overheid. In de marge daarvan zal er ook een doorgedreven communicatie over het CCVO en zijn bevoegdheden, rollen en verantwoordelijkheden plaatsvinden. Daarnaast worden testen georganiseerd.

De afspraken over de regionalisering van het Rampenfonds werden geformuleerd in een overgangsprotocol, dat onder meer bepaalt dat alle rampen die vóór 1 juli 2014 hebben plaatsgevonden, volledig zullen worden afgehandeld door het federale niveau, ook op het vlak van de financiële tegemoetkoming ervoor. Een overgangperiode loopt momenteel van 1 juli 2014 tot de personeelsoverdracht op 1 januari 2015 van de op heden nog federale Directie Rampenschade (FOD Binnenlandse Zaken), die nu wel al in naam van het Vlaamse Gewest optreedt. Het Rampenfonds wordt per 1 januari 2015 opgenomen in het Departement Kanselarij en Bestuur van de Vlaamse overheid. Met het overkomen van de huidige federale personeelsleden worden nagenoeg alle nodige competenties in de Vlaamse administratie ingebed.

Tijdens de overgangperiode tot 31 december 2014 worden geen wijzigingen aangebracht aan de geldende wetgeving, maar vanaf 1 januari 2015 kan het Vlaamse Gewest volledig nieuwe regelgeving toepassen. Daarbij streef ik ernaar om de erkenningscriteria te optimaliseren wat de houdbaarheid in de toekomst betreft, vooral op het financiële vlak. Verder is een gecentraliseerde benadering van de dossierbehandeling een alternatieve piste ten opzichte van de huidige werkwijze. De actuele (gedecentraliseerde) rol van de provinciale overheden in deze materie kan ook gedeeltelijk worden opgevangen door een nieuwe en performante digitale loketfunctie, die in twee stappen zal worden ontwikkeld.

Ten slotte wil ik de mogelijkheid onderzoeken om de Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming (GDPB) te integreren als essentieel onderdeel van de risicobeheersingsketen voor de diensten van de Vlaamse overheid.

## 5. Communicatie

### **SD5 Communicatie vanuit een open houding, op maat voor alle doelgroepen, met het oog op meer vertrouwen bij de burgers en de versterking van de beeldvorming en reputatie van Vlaanderen en de Vlaamse overheid**

OD 5.1 Integratie van communicatie in het beleid, zodat de gedragenheid van het beleid van de Vlaamse overheid wordt versterkt

De Vlaamse Regering kiest voor een Vlaamse overheid die luistert, open staat voor overleg en zich bezighoudt met echte problemen waarvoor we ook echte oplossingen uitwerken. Om degelijk, gedragen en begrijpelijk beleid te maken dat tot stand komt op een vlotte en efficiënte manier, wil ik communicatie beter integreren in het beleid. Daarvoor werken beleids- en communicatiemedewerkers in een vroeg stadium samen. Ze stellen de beleidsdoelen helder, brengen de verschillende actoren in kaart en bekijken of, waarom, wanneer en hoe ze het best met hen in dialoog kunnen gaan. Ze maken dus vanaf de start – lang voordat de beleidsbeslissingen zijn genomen – verbinding met de omgeving. Communicatie integreren in het beleid is daarom nog geen participatie organiseren, maar het helpt wel om daar bewust al dan niet voor te kiezen en het vervolgens goed aan te pakken. Om beleid te maken waarin communicatie geïntegreerd is, zullen we werkmethodes introduceren, kennis en ervaring delen, een leer- en ontmoetingsnetwerk organiseren, en goede praktijken uit de beleidsdomeinen zichtbaar maken (zie SD2).

Daarnaast betrekken we communicatie bij vernieuwing van regelgeving en processen, bijvoorbeeld de operationalisering van het decreet complexe projecten en het doelstellingenmanagement, de consultatiepraktijk voor nieuwe regelgeving en het opstellen van een gecoördineerde evaluatieagenda (zie SD3).

OD 5.2 Inzicht in drempels en hefbomen om de effectiviteit van het beleid en de communicatie van de Vlaamse overheid te versterken

Ik stel vast dat om verschillende redenen informatie vaak niet op de juiste plaats terecht komt, niet wordt verwerkt, of niet wordt omgezet in de gewenste houding of het gewenste gedrag. Tegen het einde van deze regeerperiode wil ik daarom een aantal technieken ingang doen vinden om inzicht te verwerven in drempels bij onze doelgroepen en gebruik te maken van hefbomen. Tijdens de vorige regeerperiode heeft het 7E-model, een werkkader voor sociale marketing, zijn deugdelijkheid bewezen in een aantal proefprojecten. We stimuleren het gebruik ervan door vorming en netwerking. We bestuderen de verschillende vernieuwende methodes en technieken voor sociale marketing, service design, gedragspsychologie en keuzearchitectuur, en de ervaringen daarmee in andere sectoren of bij andere overheden. We delen kennis en ervaring, organiseren een leer- en ontmoetingsnetwerk, en maken goede praktijken zichtbaar. We verkennen nieuwe manieren om doelgroepen te definiëren: van een klassieke indeling volgens leeftijd of opleidingsniveau naar een segmentatie volgens houding en gedrag ten aanzien van een thema. Op verzoek van de Vlaamse overheid voert het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen een onderzoek naar burgersegmentatie (zie SD2).



### OD 5.3 Aanwending digitalisering om op mensenmaat te communiceren

Ik zie mogelijkheden in de digitalisering waarop de Vlaamse Regering tijdens deze regeerperiode volop inzet, om vanuit de Vlaamse overheid veel gericht en meer op maat te communiceren met burgers, bedrijven en organisaties. Tijdens deze regeerperiode bieden we steeds meer relevante informatie en transacties (diensten) proactief aan in de juiste context, door gebruik te maken van (gepersonaliseerde en gedepersonaliseerde) data en gecapteerde signalen, en dat over entiteiten en zelfs overheden heen. We creëren echter niet de illusie dat de overheid alle informatie op individueel niveau kan aanbieden. We blijven ook aandachtig voor mensen die digitaal nog niet zo sterk staan of minder zelf op zoek gaan naar informatie. We laten aan burgers, organisaties en bedrijven de keuzevrijheid hoeveel gegevens ze vrijgeven in ruil voor informatie op maat.

Ik wil korte, snelle proefprojecten opzetten met multidisciplinaire teams van medewerkers vanuit alle relevante beleidsdomeinen en eventueel andere overheden, om proactief informatie en transacties op maat aan te bieden over een bepaald onderwerp en tijdens een langere periode. Die proefprojecten dienen onder andere om de mogelijkheden op vlak van ICT en privacy te verkennen. We stimuleren ook proefprojecten met frequente minicampagnes én wendbare, continue conversatie in plaats van traditionele eenmalige grote campagnes. We kunnen daarbij klassieke media blijven gebruiken om zichtbaarheid te creëren en te leiden naar andere (online en eigen) media. We staan ervoor in dat de ervaringen uit de proefprojecten worden gedeeld. Dankzij een goede begeleiding door monitoring en analyse kunnen signalen gecapteerd worden en gekruist met andere data of kennis uit andere disciplines (zie SD5, OD5.5), waardoor communicatie én beleid sneller kunnen worden bijgestuurd (zie ook SD5, OD5.1 en SD3). Door vorming en kennisdeling zorgen we ervoor dat de communicatiemedewerkers met analyse- en monitoringsresultaten aan de slag kunnen. We onderzoeken samen met het Agentschap Informatie Vlaanderen of de uitbouw van een 'burgerpagina' of een 'mijnvlaanderen.be' communicatie op maat zou kunnen faciliteren: een goed beveiligde login waar burgers, organisaties en bedrijven hun dossiers kunnen opvolgen, hun gegevens beheren, interesses ingeven en aanpassen, en informatie op maat krijgen.

Ook de producten van de Vlaamse Infolijn als onderdeel van het nieuwe Agentschap Informatie Vlaanderen capteren een schat aan signalen die – op voorwaarde dat de informatie wordt gedeeld en gebruikt – nuttig zijn voor het beleid, de dienstverlening en de communicatie.

Het belang van een centrale toegang en van een goede terugkoppeling van signalen wordt door alle stakeholders beklemtoond. De centrale toegang via 1700 en vlaanderen.be is nu al een van de sterke punten van het Vlaamse communicatiebeleid. Voor alle vragen is er één herkenbare, gratis toegangspoort. Enerzijds zijn er de digitale kanalen, die nog aan belang zullen winnen. Anderzijds moet de telefoon, die de mogelijkheid tot persoonlijk contact biedt, zeker behouden blijven. Mijn diensten zullen met de Vlaamse Infolijn samen te werken om die ene centrale toegang nog te versterken.

#### OD 5.4 Coherent delen wat de Vlaamse overheid doet om haar herkenbaarheid te versterken

De Vlaamse Regering kiest voor een overheid die doet wat ze zegt en zegt wat ze doet. Dat betekent onder meer dat we geloofwaardig communiceren over ons beleid in de verschillende fases, over onze dienstverlening en regelgeving. We komen op een coherente manier naar buiten met wat we als Vlaamse overheid doen. We vertellen de baanbrekende verhalen die er zijn, tonen onze rol en meerwaarde, maar zeggen het ook als iets minder goed loopt en vermelden ook waarom.

De regering en de ministers duiden hun beleid, maar voor een goede beeldvorming van de Vlaamse overheid moet ook de administratie zichtbaar zijn en communiceren over haar dienstverlening, over de stand van zaken van projecten, over de resultaten en de manier waarop die geëvalueerd worden, over de volgende stappen, de budgetten ... Het Vlaams Regeerakkoord stelt dat de Vlaamse overheid zich beter zal organiseren om met één stem te spreken en daardoor meer duidelijkheid en zekerheid te bieden aan burgers, ondernemingen, lokale besturen en verenigingen. De leidend ambtenaren van de Vlaamse administratie worden collectief en individueel verantwoordelijk om de naleving daarvan te bevorderen en te bewaken. We stemmen onze communicatie af zodat er minder losse of zelfs tegenstrijdige boodschappen verspreid worden. We maken keuzes en stellen prioriteiten. Ik bekijk hoe de versnippering in de communicatie effectief een halt kan worden toegevoerd.

Ik zal investeren in de beeldvorming en reputatie zowel van Vlaanderen in het buitenland als van de Vlaamse overheid in Vlaanderen en de Vlaamse instellingen in Brussel. Ik realiseer de internationale component van het merkbeleid in structurele samenwerking met het beleidsdomein internationaal Vlaanderen. We komen coherent naar buiten, vanuit één merkvisie, geschoeid op baanbrekend vakmanschap, wat niet betekent dat er geen ruimte is voor een diversiteit aan verhalen of interacties.

Ik zal een eigentijds nieuwsbeleid uitbouwen in de administratie om nieuws coherenter te brengen, in een gemeenschappelijk kader. We zorgen voor meer afstemming tussen de diverse redacties, woordvoerders en andere communicatiespecialisten, bijvoorbeeld in een online perskamer waar verschillende disciplines (virtueel) samen zitten. We werken niet alleen met klassieke persberichten maar ook met meer permanente communicatie (zie ook SD5, OD3), die zowel journalisten als anderen kunnen oppikken. We versterken onze interne communicatie, een zeer belangrijke succesfactor. We optimaliseren de mix tussen de bestaande nieuwskanalen, waarbij we de digitale overheidsbrede kanalen voor de medewerkers integreren tot een vernieuwd digitaal kanaal voor nieuws, informatie, samenwerking en netwerking.

Ook in de interne communicatie zet ik maximaal in op het digitale kanaal, zonder andere dragers uit te sluiten als die nodig zijn om doelstellingen te realiseren of doelgroepen te bereiken. We plaatsen zo veel mogelijk informatie open op internet en alleen wat echt vertrouwelijk is, is niet publiek toegankelijk. We ondersteunen medewerkers om ook zelf te communiceren over hun werk, uiteraard op een correcte manier.

Mijn diensten ondersteunen de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid bij hun communicatie, onder andere door raamcontracten en netwerking.

Ik bevestig het belang van de thema's mensenrechten en herinneringseducatie zoals die worden uitgedragen door de vzw Kazerne Dossin: Memoriaal, Museum en Documentatiecentrum over Holocaust en Mensenrechten, en bestendig de ondersteuning van de vereniging.

#### OD 5.5 Inbedding van evaluatie en onderzoek voor de professionalisering van de communicatie

Vanuit een sterke focus op resultaatgerichtheid wil ik tegen het einde van de regeerperiode evaluatie en onderzoek structureel inbedden bij alle communicatie-initiatieven van de Vlaamse overheid. Door structureel te onderzoeken en te evalueren verwerft de Vlaamse overheid meer expertise en inzicht, kan ze meer gefundeerde keuzes maken, tussentijds bijsturen, beter verantwoording afleggen en ook beter verantwoordelijkheid nemen: zo kan ze uitleggen waarom ze iets doet of niet doet.

We meten systematisch, in het kader van permanente kwaliteitszorg, en blijven zo aandacht besteden aan essentiële zaken zoals correcte en heldere taal, gebruiksvriendelijkheid, inclusie.

Bij ieder communicatie-initiatief maken we duidelijk hoe we de resultaten daarvan zullen onderzoeken en evalueren. We leggen het doel daarvan vast, trekken budgetten ervoor uit en bepalen de nodige stappen, als onderdeel van de PDCA-cyclus (zie SD3).

We verzamelen en delen de resultaten van de benchmarks en benutten beter de expertise van onderzoekspecialisten en analisten bij de Vlaamse overheid zelf, maar ook van expertisecentra aan universiteiten en hogescholen, en andere kenniscentra. (zie SD3)

Het Departement Kanselarij en Bestuur blijft een centraal raamcontract voor communicatieonderzoek aanbieden, dat ook wordt opgenomen in de aankoopcentrale.

We zetten de jaarlijkse kwaliteitsmonitoring van het communicatiebeleid van de Vlaamse overheid voort, delen de resultaten en werken aan de verbeterpunten. De indicatorenset is beschikbaar zodat tegen het einde van de regeerperiode die monitoring ook bij de entiteiten van de Vlaamse overheid ingevoerd kan zijn.

## 6. Audit

### **SD6 Audit als hefboom voor een professioneel beheerste overheid door een versterking van het organisatie- en risicobeheer in de lokale besturen en de Vlaamse administratie**

Werken aan een degelijk systeem van organisatiebeheersing of interne controle, is werken aan sterker beheerste overheidsorganisaties die transparant verantwoording kunnen afleggen over de aanwending van de middelen en het bereiken van de vooropgestelde doelstellingen en resultaten. De Vlaamse Regering wil de verdere verbetering van de organisatiebeheersing of van het interne controlesysteem actief stimuleren en ondersteunen. Een onafhankelijke, objectieve en bekwame auditfunctie is hierbij voor mij een belangrijke actor. De Vlaamse Regering heeft steeds bewaakt dat het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie en later Audit Vlaanderen op een onafhankelijke manier kon functioneren. Ook deze Vlaamse Regering hecht hier het grootste belang aan. Tegelijkertijd beschouw ik Audit Vlaanderen als een cruciale partner in het verder professionaliseren van de lokale besturen en de Vlaamse administratie. Gelet op haar bevoegdheid over drie bestuursniveaus, bekleedt het agentschap een unieke positie om, op basis van haar objectieve auditbevindingen, zowel aanbevelingen of adviezen te formuleren op operationeel vlak als beleidsmatig. De doelstelling van Audit Vlaanderen is immers als partner van de diverse belanghebbenden bij te dragen tot een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere overheid.

OD 6.1 Versterking van de organisatiebeheersing in lokale besturen en de Vlaamse administratie

#### *6.1.1 Verhogen van de maturiteit van organisatiebeheersing in de Vlaamse administratie via audits en kennisdeling*

Een degelijke organisatiebeheersing is volledig afgestemd op het bereiken van de doelstellingen en de daaraan verbonden risico's van een organisatie. Een aantal entiteiten van de Vlaamse administratie hebben reeds een afdoend niveau van organisatiebeheersing bereikt, andere minder of worden geconfronteerd met een lopende of nakende fusieoperatie. In eerste instantie behoort het uiteraard tot de verantwoordelijkheid van het management om dit proces verder te zetten en continu kritisch in vraag te stellen of de aanwezige beheersmaatregelen en – instrumenten nog tegemoet komen aan de onderkende risico's. Deze kritische analyse moet niet alleen plaatsvinden op het niveau van de stuur- en beheersprocessen van de organisatie in zijn totaliteit, maar moet ook gerelateerd worden aan de kerntaken kaderend binnen de kerntakenanalyse (cfr. OD4.1). Het hogere ambitieniveau van een goed beheerste organisatie moet zich vertalen in de keuze van de kernprocessen en het periodiek evalueren van de risico's voor de belangrijkste kernprocessen door het betrokken management. Bij de bepaling van de prioriteiten in het jaarlijks auditplan, hoop ik dat Audit Vlaanderen rekening zal houden met deze uitdaging.

Heel wat risico's binnen de Vlaamse administratie worden gedeeld (bv. continuïteitsrisico's, financiële risico's) of zijn vergelijkbaar (kwalitatief doelstellingenkader, aanpak van integriteitsrisico's,...). Het delen van ervaringen en aanpak hierbij moeten voorkomen dat telkens opnieuw een analoog leertraject moet worden doorlopen bij het uitwerken van beheersmaatregelen. Ik zal in

overleg met de verschillende mogelijk betrokken actoren initiatieven nemen om kennisdeling en samenwerking op vlak van organisatiebeheersing te versterken binnen de Vlaamse administratie. Een ruim toegankelijke en actuele bundeling van goede praktijken die door verschillende bronnen gevoed wordt, is een belangrijk initiatief naast de organisatie van netwerken e.d.

#### *6.1.2 Versterken van de organisatiebeheersing in de lokale besturen via audits en kennisdeling*

Het is essentieel dat het uitvoeren van audits bijdraagt tot de voortschrijdende professionalisering van de wijze waarop de lokale besturen hun organisatie aansturen en opvolgen in functie van de gestelde doelstellingen. Het komt evenwel niet toe aan de Vlaamse Regering om het pad naar een bepaald niveau van professionalisering te bepalen. Dit is de volle verantwoordelijkheid van het lokale politieke beleid. Vanuit die optiek is het belangrijk dat de lokale mandatarissen hiervoor gesensibiliseerd worden en er voldoende ondersteuning kan aangereikt worden.

Audit Vlaanderen is verantwoordelijk voor het uitvoeren van audits in zo'n 840 lokale overheidsorganisaties. De uitgebreidheid van het werkteerrein brengt met zich mee dat het niet mogelijk zal zijn elk lokaal bestuur op korte termijn te auditeren. Daarom is de auditaanpak van Audit Vlaanderen gebaseerd op twee pijlers. Enerzijds worden er een aantal audits uitgevoerd die betrekking hebben op de globale sturing en beheersing van een lokaal bestuur. Anderzijds wordt o.b.v. een risico inschatting een specifiek proces gelijktijdig in meerdere lokale besturen onderzocht. Niet alleen leidt dit tot aanbevelingen voor het lokaal bestuur in kwestie, ook kunnen hieruit structurele of beleidsmatige aandachtspunten voortvloeien. De uitdaging voor iedereen die het aanbelangt, houdt in dat er een slagkrachtige structuur wordt uitgewerkt om deze kennis op een effectieve en efficiënte wijze te verspreiden onder alle belanghebbenden. Zelfevaluaties kunnen gestimuleerd worden, samenwerkingsverbanden voor vorming en de organisatie van allerlei netwerken kunnen opgezet worden en goede praktijken kunnen ter beschikking gesteld worden van iedereen. Dit laatste werd overigens ook expliciet opgenomen in het regeerakkoord. Het belang van een degelijke ontsluiting van goede praktijken is duidelijk. Er is nood aan een bundeling van concrete, haalbare praktijken die lokale besturen toelaat van elkaar te leren. Samen met de minister van Binnenlands Bestuur zal ik er op toezien dat hier uitvoering aan wordt gegeven.

### OD6.2 Versterking van Audit Vlaanderen in zijn adviesfunctie

#### *6.2.1. Opvolgen van de adviezen van de auditcomités als bron voor de verdere verbetering van organisatiebeheersing*

Audit Vlaanderen heeft een objectief overzicht over wat er goed en minder goed loopt op het vlak van de interne organisatie in de Vlaamse administratie en in de lokale besturen. De auditcomités van Audit Vlaanderen kunnen dan ook adviserend optreden naar de Vlaamse Regering. Op basis van haar auditwerkzaamheden maakt Audit Vlaanderen periodiek een analyse van mogelijke structurele of beleidsmatige verbeterpunten, aandachtspunten, opportuniteiten,... zowel voor de Vlaamse overheid als voor de lokale besturen.

Ik nodig jaarlijks een afvaardiging uit van beide auditcomités om samen met de viceminister-presidenten deze analyse te bespreken en initiatieven te nemen om deze adviezen in acties voor de Vlaamse administratie of de lokale besturen om te zetten. Lessen die Audit Vlaanderen kan trekken uit de verschillende audits (samen met adviezen van andere actoren) kunnen bovendien een bijdrage leveren voor de hervorming van de organieke decreten op Vlaams (Vlaams Bestuursrechtdecreet) en lokaal (decreet Lokaal Bestuur) niveau.

Bij de hervorming van de organieke decreten zal ik toezien dat een eenduidige definitie van organisatiebeheersing of interne controle opgenomen wordt voor de verschillende beleidsniveaus. De verantwoordelijkheden m.b.t. organisatiebeheersing of interne controle moeten duidelijk omschreven en toegewezen worden, alsook de manier waarop verantwoording hierover moet afgelegd worden. De rol en verantwoordelijkheid van Audit Vlaanderen m.b.t. organisatiebeheersing of interne controle zal ik ook helder opnemen in deze decreten (eventueel af te stemmen met andere bijdragen).

*6.2.2 Opvolgen van structurele en/of beleidsmatige aanbevelingen die het resultaat zijn van audits op entiteitsoverschrijdende en interbestuurlijke processen.*

Gelet op haar positionering en opdracht heeft Audit Vlaanderen de mogelijkheid audits uit te voeren op processen die zowel doorheen de entiteiten als de bestuursniveaus lopen.

Entiteitsoverschrijdende audits kunnen voor mij een belangrijke input zijn voor het verbeteren van de overheidswerking. De Vlaamse Regering wil dat de Vlaamse administratie gaat functioneren als een holding met operationele entiteiten die een zekere autonomie hebben in hun dagelijks functioneren en met een moedermaatschappij (de Vlaamse Regering) die de gemeenschappelijke dienstverlening bepaalt en beslist door wie ze uitgevoerd wordt. Auditopdrachten – thema-audits – die de risico's van de gemeenschappelijke dienstverlening behandelen, kunnen een waardevolle bijdrage leveren bij het realiseren van deze doelstelling. De efficiënte werking van de holding Vlaamse overheid is een primaire focus in deze.

De Vlaamse Regering streeft echter ook naar het verbeteren van de interbestuurlijke relaties vanuit de wetenschap dat hier een belangrijk potentieel aan effectiviteits- en efficiëntiewinsten aanwezig is. Interbestuurlijke audits die deze problematiek onder de loep nemen en de resultaten of bevindingen die hieruit voortvloeien kunnen een bijzonder sterke hefboom zijn bij het realiseren van effectiviteits- of efficiëntiewinsten voor de globale beleidsvoering doorheen de bestuursniveaus.

Zowel de aanbevelingen van de entiteitsoverschrijdende als de interbestuurlijke audits kunnen mogelijke gevolgen hebben voor verschillende entiteiten van de Vlaamse administratie. Daarom zal er in overleg met het Voorzitterscollege een gecoördineerde aanpak voor de realisatie van deze aanbevelingen uitgewerkt moeten worden.

Een integere werking van de overheid is van doorslaggevend belang voor de geloofwaardigheid van het overheidsoptreden. Het management van de diverse overheidsorganisaties moet permanent alert zijn voor de integriteitsrisico's die zich stellen. Detectie-audits als bijzondere vorm van thema-audits kunnen hier

ondersteuning bieden door potentiële lacunes in de organisatiebeheersing te duiden zowel op niveau Vlaamse administratie als lokale besturen

### *6.2.3 Inzetten op afstemming tussen de verschillende audit- en controleactoren*

Er zijn heel wat audit- en controleactoren actief binnen de Vlaamse administratie en de lokale besturen. Ik vind het belangrijk dat de verschillende inspanningen op elkaar afgestemd worden en dat er een coherent auditbeleid is dat dubbel werk voorkomt en onnodige lasten vermijdt.

Dit betekent dat de verschillende audit- en controleactoren de nodige afspraken moeten maken over doel, aanpak en uitvoering van hun werk, informatie, documentatie en rapporten met elkaar delen en overleg plegen om de planning af te stemmen.

Op niveau van de Vlaamse administratie zijn de principes van samenwerking zowel met decentrale interne auditdiensten als met andere controleactoren reeds geregeld in diverse samenwerkingsovereenkomsten. Dezelfde principes moeten toegepast worden bij de lokale besturen.

## Bijlage 1: Regelgevingsagenda

Dit is een uittreksel uit de regelgevingsagenda met informatie aangevuld tot op 10/10/2014.  
Meer actuele en meer uitgebreide informatie over deze initiatieven kunt u te allen tijde raadplegen in de regelgevingsagenda op [www.regelgevingsagenda.bestuurszaken.be](http://www.regelgevingsagenda.bestuurszaken.be)

### **Decreet vereenvoudiging en digitalisering**

**Status van het initiatief:** In voorbereiding

**Strategische doelstelling:**

SD1 Ondersteuning besluitvorming en werking van de Vlaamse Regering en uitwerking van de Vlaamse justitie

---

### **Decreet (Vlaams) bestuursrecht**

**Gemeenschappelijke initiatief:** Bestuurszaken

**Status van het initiatief:** In voorbereiding

**Strategische doelstelling:**

SD4 Specifieke horizontale strategische prioriteiten

---

### **Decreet bestuurlijke handhaving**

**Status van het initiatief:** In voorbereiding

**Strategische doelstelling:**

SD1 Ondersteuning besluitvorming en werking van de Vlaamse Regering en uitwerking van de Vlaamse justitie

---

### **Statistiekdecreet**

**Status van het initiatief:** In voorbereiding

**Strategische doelstelling:**

SD3 Opvolging ontwikkelingen in de samenleving en monitoring van het regeringsbeleid

---

### **Decreet tot harmonisering van onteigeningen**

**Gemeenschappelijke initiatief:** Omgeving

**Status van het initiatief:** In voorbereiding

**Strategische doelstelling:**

SD1 Ondersteuning besluitvorming en werking van de Vlaamse Regering en uitwerking van de Vlaamse justitie

---

### **Decreet houdende regeling van het Rampenfonds**

**Status van het initiatief:** In voorbereiding

**Strategische doelstelling:**

SD4 Specifieke horizontale strategische prioriteiten

---



### **Decreet tot wijziging van het DBRC-decreet**

**Gemeenschappelijke initiatief:** Omgeving

**Status van het initiatief:** In voorbereiding

**Strategische doelstelling:**

SD1 Ondersteuning besluitvorming en werking van de Vlaamse Regering en uitwerking van de Vlaamse justitie

---

### **Decreet houdende de reorganisatie van de Vlaamse overheid, de SERV en de strategische adviesraden**

**Gemeenschappelijke initiatief:** Bestuurszaken

**Status van het initiatief:** In voorbereiding

**Strategische doelstelling:**

SD4 Specifieke horizontale strategische prioriteiten

---

### **Fusiebesluit DAR-BZ**

**Gemeenschappelijke initiatief:** Bestuurszaken

**Status van het initiatief:** In voorbereiding

**Strategische doelstelling:**

SD1 Ondersteuning besluitvorming en werking van de Vlaamse Regering en uitwerking van de Vlaamse justitie

---

### **BVR evaluatieprocedure regeringscommissarissen**

**Gemeenschappelijke initiatief:** Bestuurszaken

**Status van het initiatief:** In voorbereiding

**Strategische doelstelling:**

SD4 Specifieke horizontale strategische prioriteiten

---

### **Uitvoeringsbesluit eretekens**

**Status van het initiatief:** In voorbereiding

**Strategische doelstelling:**

SD1 Ondersteuning besluitvorming en werking van de Vlaamse Regering en uitwerking van de Vlaamse justitie

---

### **Decreet tot wijziging van het decreet van 27 april 2007 betreffende het hergebruik van overheidsinformatie**

**Hoofdbeleidsbrief:** Bestuurszaken

**Gemeenschappelijke initiatief:** Algemeen Regeringsbeleid

**Status van het initiatief:** In voorbereiding

**Strategische doelstelling:**

SD1 Ondersteuning besluitvorming en werking van de Vlaamse Regering en uitwerking van de Vlaamse justitie

---

### **Oprichting Agentschap Informatie Vlaanderen**

**Hoofdbeleidsbrief:** Bestuurszaken

**Gemeenschappelijke initiatief:** Algemeen Regeringsbeleid

**Status van het initiatief:** In voorbereiding

**Strategische doelstelling:**

SD1 Ondersteuning besluitvorming en werking van de Vlaamse Regering en uitwerking van de Vlaamse justitie

---

### **Aanpassing bestuurlijke lus**

**Hoofdbeleidsbrief:** Omgeving

**Gemeenschappelijke initiatief:** Bestuurszaken, Algemeen Regeringsbeleid

**Status van het initiatief:** In voorbereiding

**Strategische doelstelling:**

SD1 Ondersteuning besluitvorming en werking van de Vlaamse Regering en uitwerking van de Vlaamse justitie

---

### **Reorganisatiedecreet VO (BBB-decreet)**

**Hoofdbeleidsbrief:** Bestuurszaken

**Gemeenschappelijke initiatief:** Algemeen Regeringsbeleid

**Status van het initiatief:** In voorbereiding

**Strategische doelstelling:**

SD1 Ondersteuning besluitvorming en werking van de Vlaamse Regering en uitwerking van de Vlaamse justitie

**Bijlage 2: Koppeling van de strategische doelstellingen met de begroting 2015**

<b>Omschrijving</b>	<b>Begrotingsartikel</b>
<i>SD1. Ondersteuning besluitvorming en werking Vlaamse Regering</i>	
Operationele ondersteuning algemene werking Vlaamse Regering	ABO/1AD-A-2-A/WT
Reguleringsmanagement	BCO/1BK-C-2-G/WT
Dienst van de bestuursrechtscolleges	BGO/1BA-C-2-Z/WT
	BGO/1BA-C-4-Z/WT
<i>SD2. Strategische planning en transversale beleidscoördinatie</i>	
Coördinatie, werking en expertise-uitbouw inzake Vlaams duurzaam ontwikkelingsbeleid	ABO/1AE-A-2-A/WT
Uitbouw kenniscentrum PPS als netwerkorganisatie	ABO/1AE-A-2-B/WT
	ABO/1AE-A-4-B/WT
Uitbouw PPS-expertise, kennisdeling en ondersteuning projecten en programma's	ABO/1AE-A-4-C/WT
<i>SD3. Opvolging ontwikkelingen in de samenleving en monitoring regeringsbeleid</i>	
Ondersteuning beleidsrelevant onderzoek	ABO/1AD-A-2-E/WT
Ondersteuning geïnformeerd beleid	ABO/1AD-A-2-F/WT
	ABO/1AD-A-4-F/WT
<i>SD4. Specifieke strategische prioriteiten</i>	
Werking en toelagen - crisis- en rampenbeheer	BCO/1BH-C-2-AI/WT
<i>SD5. Communicatie</i>	
Algemene informatie- en communicatie-initiatieven	ABO/1AD-A-2-B/WT
	ABO/1AD-A-4-B/WT
Projectondersteuning kazerne Dossin	ABO/1AD-A-2-D/WT
<i>SD6. Audit</i>	
—	—