



Advies

Slagkrachtige overheid (1): Meerjarenprogramma slagkrachtige overheid

Brussel, 25 november 2013

Adviesvraag: Voortgangsrapportering Meerjarenprogramma Slagkrachtige Overheid
Adviesvrager: Geert Bourgeois, viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand
Ontvangst adviesvraag: 28 februari 2013

Adviestermijn: onbepaald
Decretale opdracht: SERV-decreet 7 mei 2004 art. 11 (overlegfunctie)

Goedkeuring raad: 25 november 2013

De heer Geert Bourgeois
Viceminister-president van de Vlaamse Regering en
Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands
Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand

Arenbergstraat 7

1000 BRUSSEL

contactpersoon
Peter Van Humbeeck
pvhumbeeck@serv.be

ons kenmerk
SERV_BR_20131125_slagkrachtige_overheid_pvhit

Brussel
25 november 2013

Mijnheer de minister

In het bijgevoegde advies geeft de SERV zoals gevraagd zijn feedback op het lopende meerjarenprogramma slagkrachtige overheid.

Daarin stelt de SERV dat de maatschappelijke context en de globaal nog beperkte resultaten om volgehouden aandacht vragen voor het verbeteren van de slagkracht van de overheid. De behoefte aan een slagkrachtige overheid is immers ondanks de geleverde inspanningen alleen maar toegenomen de laatste jaren. De ambitie moet blijven om ook op het vlak van de efficiëntie en effectiviteit van de overheid tegen 2020 tot de top te behoren en om zo snel mogelijk concrete, tastbare effecten voor de doelgroepen te realiseren.

Dat betekent minstens dat de lopende projecten moeten worden afgewerkt en de implementatie ervan goed moet worden opgevolgd. De nieuwe legislatuur midden 2014 en de implementatie van de 6^e staatshervorming zorgen volgens de SERV bovendien voor een belangrijk momentum om opnieuw stappen vooruit te zetten in de versterking van de effectiviteit, efficiëntie en kwaliteit van de Vlaamse overheid. Dit vergt wel een grondige evaluatie van het lopende meerjarenprogramma. Dat moet gebeuren voor zowel de inhoud en de uitvoering als de aansturing en het beheer ervan. De analyse in dit advies bevat daartoe alvast een aanzet, die zou moeten worden aangevuld met een interne evaluatie binnen de Vlaamse administratie en door de Vlaamse regering. Dit moet de basis opleveren voor een andere manier van werken. De SERV ziet immers belangrijke aandachtspunten en verbeterpunten.

Dat betekent echter niet dat er tijdens deze legislatuur geen inspanningen meer moeten gebeuren. Integendeel. Het advies bevat daarom een aantal thema's waarrond op korte termijn verder gewerkt zou moeten worden.

Tegelijk vraagt de SERV dat de periode tot midden 2014 zou worden gebruikt om een aantal discussies te voeren of voor te bereiden zodat het debat verder uitgerijpt is tegen het aantreden van een nieuwe Vlaamse regering. Het is volgens de SERV wenselijk om de verschillende ideeën en visies (CAG, SBOV, CEEO, SERV, VLABEST...) samen te brengen en de dialoog te organiseren zodat een breed gedragen consensus kan groeien. Dat moet het mogelijk maken om de noodzakelijke hervormingen sneller vorm te geven.

Wij zijn, mijnheer de minister, uiteraard graag bereid tot nadere toelichting van dit advies indien u dat wenst.

Hoogachtend

Pieter Kerremans
administrateur-generaal

Ann Vermorgen
voorzitter

Kopie:
Dhr. Martin Ruebens, secretaris-generaal DAR
Prof. Geert Bouckaert, voorzitter CEEO

Inhoud

Advies	6
1. Inleiding	6
2. Volgehouden inspanningen zijn nodig	6
3. Aandachtspunten en verbeterpunten	7
4. Prioriteiten voor de huidige legislatuur	8
5. Verdere werkzaamheden van de SERV	10
Bijlage	11
1. Situering	11
2. Context	11
3. Uitgangspunten	13
4. Resultaten meerjarenprogramma slagkrachtige overheid	15
4.1. Soms goede resultaten maar globaal nog weinig impact.....	15
4.2. Beperkte transparantie	17
4.3. Toetsing aan pact 2020 doelstellingen nog niet mogelijk.....	19
5. Aandachtspunten en verbeterpunten	19
5.1. Selectie en inhoud van sleutelprojecten	20
5.2. Effectiviteit en kwaliteit van de dienstverlening naast efficiëntie	23
5.3. Focus op outcomes en impact.....	25
5.4. Aandacht voor implementatie	27
5.5. Transparantie en monitoring	28
5.6. Governance van het MJP SO.....	29
Referentielijst	34

Advies

1. Inleiding

De SERV werd op 28 februari 2013 om advies gevraagd over het meerjarenprogramma slagkrachtige overheid, naar aanleiding van de zesmaandelijks rapportering aan de Vlaamse regering van oktober 2012. De Vlaamse regering wenst enerzijds feedback van de SERV over de voortgang en eventuele aandachtspunten in de uitvoering van het meerjarenprogramma, en anderzijds een vooruitblik naar de volgende legislatuur ten behoeve van verdere interne reflectie binnen het CAG (College van Ambtenaren-generaal) en de Vlaamse regering.

Tijdens het overleg van het CAG met de kernministers over de voortgangsrapportering van oktober 2012 werd inderdaad afgesproken dat advies zou worden gevraagd aan de CEEO (Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid) en de SERV. In de beleidsnota DAR (Diensten Algemeen Regeringsbeleid) werd eveneens opgenomen dat de SERV om advies zou worden gevraagd over de voortgang van het meerjarenprogramma slagkrachtige overheid.

De CEEO heeft geen advies uitgebracht. De CEEO besliste haar bemerkingen te geven in een bijdrage voor het volgende regeerakkoord. De SERV heeft meegedeeld na de zomer van 2013 zijn advies te zullen uitbrengen. Met voorliggend **advies** wordt hieraan uitvoering gegeven wat betreft de feedback van de SERV over de voortgang en eventuele aandachtspunten in de uitvoering van het meerjarenprogramma. De SERV zal later in een afzonderlijk advies ingaan op de prioriteiten voor de volgende legislatuur

Intussen is ook de voortgangsrapportering van maart 2013 beschikbaar en zijn er de laatste maanden meerdere belangrijke beleidsdocumenten en beslissingen goedgekeurd door zowel het CAG als de Vlaamse regering. Het voorliggende advies is dan ook gebaseerd op de op dit moment beschikbare informatie.

Als **bijlage** is een analyse opgenomen die dient ter onderbouwing van het advies.

2. Volgehouden inspanningen zijn nodig

De SERV onderstreept nogmaals dat de **slagkracht** van de overheid een bepalende factor is voor de economie en de samenleving. Die behoefte aan een slagkrachtige overheid is de laatste jaren alleen maar toegenomen. De ambitie moet dus blijven om ook op het vlak van de efficiëntie en effectiviteit van de overheid tegen 2020 tot de top te behoren (cf. Pact 2020).

De beschikbare **indicatoren** wijzen op een (te) trage vooruitgang in Vlaanderen. De meeste sleutelprojecten van het meerjarenprogramma slagkrachtige overheid van eind 2010 zijn nog niet afgerond waardoor er nog weinig concrete effecten voor burgers en bedrijven merkbaar zijn. Over de 282 efficiëntietrajecten uit de beheers- en managementovereenkomsten is er weinig actuele informatie.

De beschikbare informatie en indicatoren laten in elk geval niet toe om de **voortgang** en het resultaat te toetsen aan de doelstellingen van het Pact 2020: Is de kwaliteit van de overheid, van de dienstverlening en van de regelgeving verbeterd? Zijn er substantiële efficiëntiewinsten geboekt? Worden maatschappelijke actoren meer actief bij het beleid betrokken?...

De nieuwe legislatuur midden 2014 en de implementatie van de 6^e staatshervorming zorgen voor een belangrijk **momentum** om opnieuw stappen vooruit te zetten in de versterking van de effectiviteit, efficiëntie en kwaliteit van de Vlaamse overheid.

3. Aandachtspunten en verbeterpunten

Met het oog op een slagkrachtige overheid is een **grondige evaluatie wenselijk** van het lopende meerjarenprogramma. Dat moet gebeuren voor zowel de inhoud en de uitvoering als de aansturing en het beheer ervan. De analyse in bijlage bevat daartoe alvast een aanzet, en zou moeten worden aangevuld met een interne evaluatie binnen de Vlaamse administratie en door de Vlaamse regering. Dit moet de basis opleveren voor een andere manier van werken.

De SERV ziet immers belangrijke aandachtspunten en verbeterpunten.

- De SERV meent ten eerste dat er **duidelijkere criteria** moeten zijn. Nu is er een groot 'niveauverschil' tussen de diverse sleutelprojecten en zijn er meerdere projecten waarvan de meerwaarde van de opname in het meerjarenprogramma klein is. Omgekeerd zijn er voorbeelden van belangrijke organisatiebrede projecten die zouden passen in een MJP SO maar die niet opgenomen werden. Sleutelprojecten moeten volgens de SERV organisatiebreed gericht zijn op thema's die echt het verschil maken.
- Ten tweede beklemtoont de SERV dat efficiëntieverbeteringen zeer belangrijk blijven, binnen een **brede opvatting** van slagkracht waarbij steeds ook de aspecten, effectiviteit en kwaliteit worden meegenomen. De gehanteerde kaasschaaf kan immers een bedreiging zijn voor de capaciteit van de overheid om haar taken uit te voeren en de kwaliteit van de dienstverlening op peil te houden. Er is ook nog te weinig aandacht geweest voor de kritische bevraging van de effectiviteit. Het betreft vragen zoals: neemt de overheid de juiste taken op en besteedt ze de juiste uit? Welke taken zijn niet meer prioritair of niet meer noodzakelijk? Welke nieuwe taken moeten worden vervuld? En wat betekent dat voor de ambtelijke structuren en organisatie?
- Ten derde meent de SERV dat de **externe focus** meer centraal zou moeten staan. De finale toetssteen van de performantie van de overheid is immers de mate waarin die meerwaarde levert/verschilt maakt voor de samenleving. De SERV vraagt daarom dat doelstellingen zoveel mogelijk concreet en outcome- en effectgericht zouden worden geformuleerd, in termen van herkenbare en voelbare resultaten voor de doelgroepen. Dit zal ook de betrokkenheid van burgers en bedrijven bij initiatieven rond slagkrachtige overheid versterken en de communicatie erover vereenvoudigen. Vanuit een externe, klantgerichte benadering kunnen bovendien structuren, processen en procedures vaak effectiever herdacht en hervormd worden dan door het denken vanuit interne structuren, belangen en machtsverhoudingen.

- Ten vierde wijst de SERV op het belang van een goede (opvolging van de) **implementatie** van hervormingen waartoe werd beslist. Projecten mogen niet als afgerond wordt beschouwd als alles is 'beslist' en 'gewoon' nog moet worden uitgevoerd. Het is immers net in die uitvoeringsfase dat het 'echte' werk en de 'echte' problemen opduiken, die finaal mee verantwoordelijk kunnen zijn voor vertragingen en tegenvallende resultaten. Het CAG mag de sleutelprojecten dus niet gewoon loslaten omdat de strategische beslissingen zijn genomen. De implementatiefase is uiteindelijk de belangrijkste.
- Ten vijfde meent de SERV dat de **transparantie en monitoring** anders moeten worden ingevuld. De transparantie die wordt gegeven door de rapportages in het kader van het MJP SO is immers beperkt en overwegend procesmatig. Echte evaluaties zijn er niet. Daardoor ontbreekt het overzicht, is er weinig zicht op de concrete resultaten en kan er te weinig worden geleerd uit de ervaringen. Er blijft daarnaast nood aan verder studiewerk en overleg voor het ontwikkelen van een goede indicatorenset, zonder te vervallen in 'indicatorenbureaucratie'. De huidige indicatorenset van de barometer slagkrachtige overheid kent immers belangrijke beperkingen, zowel qua scope als in de gehanteerde meetmethodes. Het blijft verder zinvol om regelmatig geïntegreerd intern én extern te rapporteren en te communiceren over het geheel van organisatiebrede en andere projecten gericht op het vergroten van de slagkracht van de Vlaamse overheid. Validering van de informatie en auditing van de resultaten zijn daarbij van belang.
- Tot slot ziet de SERV belangrijke verbeterpunten op niveau van de '**governance**'-**architectuur**. Die is cruciaal om efficiënt te werken en daadwerkelijk resultaat te boeken. Er is voldoende ruimte nodig voor inbreng van maatschappelijke stakeholders en het personeel en hun vertegenwoordigers, zowel bij de voorbereiding als bij de verdere invulling, opvolging en evaluatie. Een betere afstemming met andere programma's zoals het Pact 2020, VIA, het VHP EU2020 moet zorgen voor een sterkere focus, een betere processturing en lagere rapportagelasten voor de entiteiten. Het ambtelijke eigenaarschap, het interne draagvlak en de wijze van aansturing moeten beter aangezien bv. blijkt dat niet alle topambtenaren zich even betrokken/aangesproken/gebonden voelen door wat het CAG beslist. De incentives om daadwerkelijk samen te werken over partij- en ambtelijke grenzen heen aan belangrijke projecten die een beleidsdomeinoverschrijdende aanpak vereisen, moeten worden versterkt. Er moet voor de projecten een goede politieke en ambtelijke projectaansturing en -organisatie worden verzekerd, met een haalbaar plan van aanpak met heldere verantwoordelijkheden en eventueel een afzonderlijk budget.

4. Prioriteiten voor de huidige legislatuur

De nieuwe legislatuur midden 2014 en de implementatie van de 6^e staatshervorming zorgen zoals reeds vermeld voor een belangrijk momentum om opnieuw stappen vooruit te zetten in de versterking van de effectiviteit, efficiëntie en kwaliteit van de Vlaamse overheid.

Dat betekent echter niet dat er tijdens deze legislatuur geen inspanningen meer moeten gebeuren. Integendeel. De context en globaal nog beperkte resultaten vragen om volgehouden inspanningen voor het verbeteren van de slagkracht. Bovendien moet de periode tot midden 2014 worden gebruikt om een aantal discussies te voeren of voor te

bereiden zodat het debat verder uitgerijpt is tegen het aantreden van een nieuwe Vlaamse regering en de noodzakelijke hervormingen sneller kunnen vorm gegeven worden. Veel voorbereidend werk kan al gebeuren. Er is dus geen tijd te verliezen.

Zaken waarrond volgens de SERV verder gewerkt zou moeten worden, naast de reeds gevraagde **grondige evaluatie van het lopende MJP SO**, zijn:

- **Verdere uitvoering en opvolging van de sleutelprojecten van het MJP SO.** De meeste sleutelprojecten lopen nog. De strategische beslissingen op korte termijn zijn in de meeste gevallen genomen, maar dat betekent niet dat de projecten volledig los gelaten kunnen worden. Voor concrete effecten en resultaten op het terrein is het essentieel dat de ambities hoog blijven en de implementatiefase goed wordt opgevolgd. Bovendien zijn er voor meerdere projecten ook strategische beslissingen op langere termijn (2e fase) nodig, en vergen sommige projecten bijsturing zoals eerder in dit advies aangegeven.
- **Verdere inspanningen op niveau van de entiteiten.** Ook de andere 282 grote en kleine efficiëntietrajecten uit de beheers- en managementovereenkomsten 2011-2015 zouden voor zover nog niet afgerond verder uitgevoerd en opgevolgd moeten worden. Waar mogelijk moeten nieuwe verbeteringstrajecten worden opgestart die de effectiviteit en efficiëntie kunnen verbeteren. Voor de hand liggende winsten moeten niet worden uitgesteld.
- **Communicatie van de resultaten van het MJP SO.** Dit moet niet enkel op niveau van de organisatiebrede sleutelprojecten gebeuren, maar voor het geheel van projecten in het kader van het MJP SO zodat de link kan worden gelegd met de doelstellingen van het Pact 2020. Daarnaast is belangrijk om intern en extern goede, inspirerende voorbeelden (casussen) te verspreiden zodat resultaten tastbaar worden gemaakt en de steun voor nieuwe hervormingsprojecten kan toenemen.
- **Doorlichting van de organisatiestructuur.** De SERV vraagt dat in de beleidsdomeinen waar dat nog niet gebeurd is in samenspraak met de stakeholders een traject zou worden opgestart om na te gaan of de organisatiestructuur en de invulling daarvan in overeenstemming is met de actuele kerntaken die van de Vlaamse overheid worden gevraagd, en waar er effectiviteits- en efficiëntiewinsten kunnen worden bereikt door synergieën of door het wegwerken van overlappingsen in taken en diensten (fusie, clustering of intensere samenwerking, ...). Dit moet leiden tot mogelijke scenario's voor de toekomst, mede gelet op de nieuwe bevoegdheden in het kader van de 6^e staatshervorming. De volgende vragen moeten daarbij de leidraad zijn: (a) zijn al de activiteiten die worden uitgevoerd nog steeds even noodzakelijk en welke nieuwe of andere activiteiten zijn nodig; (b) is de entiteit die ze uitvoert het best geplaatst om die activiteiten uit te voeren, of bij activiteiten die werden uitbesteed, is deze andere organisatie in de publieke, private of non-profitsector het best geplaatst; (c) worden de activiteiten op een zo efficiënt mogelijke manier uitgevoerd (zijn er bv. synergieën mogelijk door het wegwerken van overlappingsen in taken en diensten?).
- **Vorbereiding prioriteiten volgende legislatuur.** De Vlaamse administratie werkt momenteel aan haar bijdrage voor de nieuwe legislatuur. Daarin zal een hoofdstuk worden opgenomen over de slagkracht van de overheid. Ook andere actoren en instanties hebben terzake aanbevelingen geformuleerd of zullen dat op korte termijn

doen (SERV, VLABEST, SBOV, CEEO...). Het lijkt wenselijk om de verschillende ideeën en visies samen te brengen en de dialoog te organiseren zodat een breed gedragen consensus kan groeien tussen alle betrokkenen. Dat moet het mogelijk maken om de noodzakelijke hervormingen sneller vorm te geven zonder daarbij halsoverkop tewerk te gegaan. Hervormingen moeten weloverwogen gebeuren, kunnen rekenen op een ruim draagvlak en gepaard gaan met de nodige continuïteit in de werking en dienstverlening van de overheid.

- ▀ **Vorbereiding implementatie 6^e staatshervorming.** De ambtelijke voorbereiding van de implementatie van de 6^e staatshervorming stopt uiteraard niet bij de publicatie van het groenboek. De goede voorbereiding van de uitvoering 6^e staatshervorming en van beslissingen rond de inkanteling zijn essentieel.

5. Verdere werkzaamheden van de SERV

De SERV wijst er tot slot op dat er belangrijke discussies zijn op het vlak van een slagkrachtige overheid die niet in dit advies aan bod zijn gekomen maar waarop hij **later** in andere adviezen zal ingaan. Het betreft:

- ▀ De prioriteiten voor het bestuurlijk beleid en de slagkracht van de overheid voor de volgende legislatuur. Hierover zal de SERV een apart advies uitbrengen.
- ▀ De implicaties van de 6e staatshervorming voor de organisatie van de Vlaamse overheid. Hierop zal de SERV ingaan in de geplande concretisering van het eerdere SERV-akkoord, begin 2014.
- ▀ De concrete voorstellen van de Vlaamse regering voor de hervorming van het stelsel van strategische adviesraden. Hiervoor wordt verwezen naar het advies dat de SERV hierover heeft uitgebracht op XX november 2013.
- ▀ De lokale besturen en het Vlaamse beleid richting lokale besturen. De SERV neemt zich voor om hierrond te werken. Intussen wordt verwezen naar het SERV-advies over interne staatshervorming.
- ▀ De vragen en verwachtingen van de sociale partners naar concrete, inhoudelijke resultaten in de verschillende beleidsdomeinen in de volgende legislatuur. Het voorliggende advies beperkt zich immers tot het bestuursmatige. Het inhoudelijk-beleidsmatige komt aan bod in de bijdrage voor de volgende legislatuur die de sociale partners voorbereiden.

Bijlage

1. Situering

In deze bijlage wordt eerst ingegaan op het sociaaleconomisch belang van het thema ‘slagkrachtige overheid’ en worden enkele belangrijke uitgangspunten herhaald die de SERV hanteert in zijn adviezen over een slagkrachtige overheid. Daarna volgt een bespreking van de uitvoering en de resultaten van het meerjarenprogramma slagkrachtige overheid (MJP SO). Tot slot komen enkele aandachtspunten en verbeterpunten aan bod.

De focus van de analyse ligt, net zoals die van het meerjarenprogramma, op de Vlaamse administratie. Dat neemt niet weg dat voor het functioneren van de overheid het geheel belangrijk is (‘whole of the government’). Het gaat dan om alle bestuursniveaus (van internationaal tot lokaal) en alle onderdelen (wetgevende, uitvoerende en rechterlijke macht) en hun onderlinge interactie en die met de ‘omgeving’. Evenzeer noodzakelijk hervormingen op andere bestuursniveaus of in de politiek of justitie komen dus niet of slechts zijdelings aan bod.

2. Context

Kernpunten

- De slagkracht van de overheid is een bepalende factor voor de concurrentiekracht van de economie en voor het sociaal en ecologisch welzijn;
- De economische en maatschappelijke context en de nog beperkte resultaten vragen om volgehouden inspanningen voor het verbeteren van de slagkracht.
- De ambitie moet blijven om ook op het vlak van de efficiëntie en effectiviteit van de overheid tegen 2020 tot de top te behoren (cf. Pact 2020).

De SERV heeft reeds meermaals beklemtoond dat een slagkrachtige overheid een kritieke variabele is voor een duurzame ontwikkeling van de economische welvaart en voor het sociaal en ecologisch welzijn. De kwaliteit van de overheid en van het overheidsbeleid en de regelgeving hebben een directe impact op de concurrentiekracht en op het vertrouwen in de overheid. Wat overheden doen, maakt dus een verschil, en de wijze waarop ze dat doen evenzeer (“*governance matters*”).

De behoefte aan een slagkrachtige overheid is sinds de start van het meerjarenprogramma enkel maar **toegenomen**. Dat blijkt uit een aantal ontwikkelingen en indicatoren:

- Op economisch vlak is er eerst en vooral de **economische conjunctuur**. De financieel-economische crisis heeft niet zozeer structurele tekortkomingen in het overheidsapparaat veroorzaakt dan wel blootgelegd, zoals gebrek aan degelijke regulering en controle, aan investeringen in infrastructuur en in menselijk kapitaal, aan concurrentievermogen, en vooral aan vermogen om tijdig structurele hervormingen door te voeren. In die zin kan de crisis worden gezien als een ‘wake-up call’ van een ‘public governance deficit’. De financieel-economische crisis en de overheids-tekorten vergroten in elk geval de aandacht voor de effectiviteit van de overheid en

voor de efficiënte benutting van de overheidsmiddelen (financieel, personeel...). De besparingen die als gevolg van de crisis worden doorgevoerd, verscherpen het debat.

- Op economisch vlak is er tevens de toenemende **concurrentie**. Ondernemingen en zelfstandigen streven steeds meer naar efficiëntie, effectiviteit en snelheid van werken en verwachten van de overheid hetzelfde om hun concurrentiekracht te ondersteunen. De beschikbare eigen indicatoren van de Vlaamse overheid zelf wijzen op een (te) trage vooruitgang (zie 3.1). VRIND 2013 stelt dat “er op dit ogenblik een gebrek aan efficiëntie is door versnippering, een gebrekkige afstemming, dubbel werk op verschillende bestuursniveaus, verkokering, een te bureaucratische verantwoordingsstructuur en een kluwen van overleg- en beslissingsstructuren op het inter-mediaire niveau”. De regelgeving is niet altijd effectief en gaat nog vaak gepaard met onnodige kosten en administratieve lasten om de met die regelgeving beoogde doelstellingen te bereiken.
- Sinds enige tijd is er het besef dat **demografische veranderingen** een enorme druk zullen uitoefenen om de kosten van de vergrijzing op te vangen. De toenemende vergrijzing doet zich bovendien ook voelen binnen het ambtelijk apparaat. De grote uitstroom die dit met zich mee zal brengen, is een belangrijke factor in het debat omtrent de efficiëntie van de overheid. De hoge natuurlijke uitstroom wordt daarbij ook gezien als een kans om gericht een aantal herschikkingen in de personeelsbestanden door te voeren.
- De rol van de overheid is in heel wat maatschappelijke domeinen cruciaal voor het verzekeren van kwalitatieve dienstverlening, het benutten van kansen en het effectief oplossen van problemen. De **maatschappelijke omgeving** wordt echter turbulenter (met meer kans op schokken) en meer gevoelig voor ontwikkelingen en gebeurtenissen buiten Vlaanderen. Belangrijke maatschappelijke uitdagingen (zoals globalisering, concurrentievermogen, vergrijzing, armoede, klimaatverandering...) zijn in toenemende mate complex en interdependent ('wicked issues'). Het inzicht groeit dat die niet goed met 'traditioneel beleid' kunnen worden aangepakt. Er is toenemende nood aan capaciteit om te 'verbinden', aan robuuste visies en structuren en aan coherentie (multi-level, multi-actor, multi-sectoraal).
- Daarbij komt dat door een aantal veranderingen op sociaal-cultureel vlak (zoals het stijgende opleidingsniveau van de bevolking, de groeiende tendens tot individualisering, de digitale revolutie, ...) de **bevolking kritischer** aankijkt tegen de overheid. De steeds mondiger wordende burger is dienstverlening op hoog niveau gewend en die gebeurt steeds vaker via internet en andere digitale voorzieningen. Dat is ook meer en meer het referentieniveau voor burgers en bedrijven in hun relatie met de overheid. Ze verwachten een dienstverlening en communicatie die klantvriendelijk en snel is, en waar het gebruiksgemak voorop staat. Ze willen échte betrokkenheid en geen onnodige bureaucratie en administratieve lasten ondervinden. Dit geldt in het bijzonder ook voor de meer kwetsbare burgers, die vaak meer te maken hebben met (meerdere) overheidsinstanties.
- De **Europese Unie** kijkt strenger toe op het begrotingsbeleid en de aanwending van de middelen. De lidstaten worden ook gedwongen om het functioneren van de overheid door te lichten en structurele maatregelen te nemen. De Europese Commissie en de OESO bevelen ons land herhaaldelijk aan om van de modernisering

van het overheidsapparaat (informatisering, gebruiksvriendelijke procedures, vereenvoudiging van de wetgeving, minder administratieve formaliteiten, meer coherentie...) een centraal onderdeel te maken van een toekomstgerichte sociaal-economische strategie.

- Last but not least is er de **6e staatshervorming**. Die zal een zeer aanzienlijke impact hebben op de bevoegdheden, de structuren, het personeelsbestand en de beschikbare middelen van de Vlaamse overheid, in die mate zelfs dat het onduidelijk is of de BBB-structuur die al onder druk staat wel bestand is tegen de komst van de nieuwe bevoegdheden en diensten. Tegelijk wordt de 6e staatshervorming gezien als een grote opportuniteit voor een grondige herdenking en modernisering en versterking van de bestaande organisatie en als hefboom voor meer coherent beleid.

De conclusie is dus dat de maatschappij verandert, en dat ook overheden zich moeten aanpassen aan de veranderende maatschappij en behoeften: men verwacht meer openheid, een betere dienstverlening, een grotere klantgerichtheid, betere oplossingen voor complexe problemen, een oordeelkundige besteding van belastingmiddelen, een grotere productiviteit, effectieve sociale bescherming enz. **Blijvende verbetering is dus noodzakelijk.**

De ambitie moet dus blijven om ook op het vlak van de efficiëntie en effectiviteit van de overheid tegen 2020 tot de top te behoren: “De Vlaamse overheid verhoogt de efficiëntie en effectiviteit van haar optreden tot het niveau van de best presterende landen en regio’s met een vergelijkbaar welvaartsmodel, rekening houdend met de eigenheid van onze staatsstructuur; de overheden, elk op hun niveau, realiseren in 2020 substantiële efficiëntiewinsten vergelijkbaar met de topregio’s die een vergelijkbaar overheidsaanbod realiseren wat hen toelaat de kwaliteit van dienstverlening aan burgers en ondernemingen sterk te verbeteren” (Pact 2020); “De overheden in Vlaanderen behoren tot de top binnen Europa” (CEEEO); “tegen 2020 bij de vijf beste in Europa horen op het vlak van een effectieve en efficiënte overheid” (Vlaamse regering).

3. Uitgangspunten

Kernpunten

- De focus en finaliteit van hervormingen moeten extern georiënteerd zijn, gericht op tastbare outcomes en impacts voor de samenleving.
- Hervormingen worden best steeds en tegelijk gericht op het verbeteren van de effectiviteit, efficiëntie en kwaliteit.
- Een slagkrachtige overheid blijft nodig om de essentiële kaders en diensten te verzekeren die de doelgroepen verlangen.
- De overheid hervormen is steeds een iteratief proces, waarin volgehouden inspanningen, dialoog en differentiatie binnen een gezamenlijk raamwerk nodig zijn.

In het licht van de geschetste context en ambitie, kunnen enkele uitgangspunten worden herhaald die de SERV ook al in eerdere adviezen beklemtoonde.

- Het finale doel en de finale toetssteen van hervormingen binnen de overheid moet steeds centraal staan, dat is: meerwaarde leveren/verschil maken voor de maatschappij. De overheid is er niet voor zichzelf maar moet ten dienste staan van de samenleving: de burgers en bedrijven. De finaliteit moet dus **extern georiënteerd**

zijn, gericht op tastbare outcomes en impacts (zonder de interne dynamiek te bruskeren). Dat gaat verder dan louter het verzekeren van bestuurlijke legitimiteit en maatschappelijke steun om als overheid gezagsvol op te kunnen treden of dan het vergroten van het vertrouwen in de overheid. Het impliceert ook en vooral een focus van de overheid op de directe en indirecte noden van de doelgroepen, capaciteit om een visie en strategie op de toekomst te ontwikkelen en die te realiseren, en het betrekken van de visie en meningen van de klanten en stakeholder in de 'civil society'. Dat neemt niet weg dat er ook interne uitdagingen zijn (cf. bv. de Vlaamse overheid die als werkgever voor grote uitdagingen staat als gevolg van de vergrijzing, de toenemende krapte op de arbeidsmarkt en de financieel-economische situatie).

- Een **ruime interpretatie** van de begrippen slagkracht, effectiviteit en efficiëntie is nodig. Inspanningen om de **efficiëntie** van de overheid te vergroten blijven nodig. Overal waar de bestaande taken en dezelfde kwaliteit sneller en tegen lagere kosten kunnen worden geleverd, bv. door vereenvoudiging van procedures en processen, minder interne planlasten, informatisering en digitalisering, betere uitwisseling van informatie, vermijden van dubbel werk, benutten van synergiën, hervorming van structuren enz., moet dat absoluut gebeuren. Elk inefficiënt gebruik van overheidsmiddelen drukt immers, via collectieve lasten en belastingen, vermindert de mogelijkheden van overheden, burgers en bedrijven om het hoofd te bieden aan belangrijke uitdagingen in onze samenleving. Efficiëntie is en blijft dus belangrijk. Wel moeten te enge benaderingen die kunnen leiden tot afwentelingen en ongewenste resultaten worden vermeden. Naast de efficiëntievraag (doen we de dingen goed?) moeten dus ook steeds de **effectiviteitsvraag** (doen we de goede dingen?) en de **kwaliteit** van de dienstverlening worden meegenomen. Binnen die ruimere context moet, in overleg, ook het debat over het aantal ambtenaren of over de kosten van de overheid gevoerd worden.
- Een **sterke overheid** is en blijft nodig. Op heel wat terreinen en uitdagingen is er blijvende nood aan overheidsinitiatief (beleid, regelgeving, beleidsuitvoering, toezicht en handhaving, dienstverlening...) om essentiële kaders en diensten te verzekeren die nodig zijn voor een warme, inclusieve samenleving en voor een innovatieve, concurrentiële en duurzame economie. Dat veronderstelt dat de nodige **mensen en middelen** aanwezig zijn om de taken die men van de overheid verwacht effectief en efficiënt uit te voeren, én dat er nagedacht is over wat die **taken** wel en niet moeten zijn, en waar de prioriteiten liggen. Een sterke overheid betekent echter niet noodzakelijk een grote overheid. Nog belangrijker dan kwantiteit is kwaliteit, in de eerste plaats de kwaliteit van het personeel en de leidinggevenden. Naast de factor personeel is ook de kwaliteit van de organisatie en de processen bepalend. Een sterke overheid werkt onderling samen, is coherent (geen verkokering), en is 'evidence based', 'forward-' en 'outward looking' en innovatief. Ook de ambtelijke en politieke cultuur zijn dus essentieel. Die moet oplossingsgericht gericht zijn, met focus op de noden van de burgers en bedrijven. Bij het beoordelen van de performantie van overheden moet dus zowel worden gekeken naar kwantitatieve als naar kwalitatieve aspecten.
- Het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van de overheid is **geen eenmalige hervorming**. Er moet regelmatig sprake zijn van impulsen, afgewisseld door de noodzakelijke rustpunten voor implementatie en consolidatie en voor leren en ver-

beteren. De overheid hervormen is steeds een iteratief proces, aangezien vragen vanuit de maatschappij veranderen en inzichten kunnen wijzigen. Dat betekent ook dat er niet moet worden gestreefd naar de ‘perfecte’ hervorming, maar ervoor moet worden gezorgd dat de kennis, capaciteit, incentives en cultuur aanwezig zijn om in te spelen op veranderingen. De bedoeling moet zijn een ‘onomkeerbare’ **dynamiek** op gang te brengen. Voor zulke opgave is een overheid nodig die vanuit een positieve visie en een aantal gedeelde principes een continue **dialoog** organiseert tussen meerdere betrokken actoren, met elk hun onderscheiden rol: de administratie, de politici op het hoogste politieke niveau, de maatschappelijke stakeholders en de wetenschappers en andere deskundigen. Daarbinnen is ruimte voor **maatwerk** nodig, zodat doelstellingen en acties gediversifieerd kunnen worden naargelang de soort overheid/overheidsdienst. Op deze manier kan rekening worden gehouden met de eigenheid van de verschillende entiteiten en beleidsdomeinen, binnen een gezamenlijk raamwerk.

4. Resultaten meerjarenprogramma slagkrachtige overheid

Kernpunten

- De indicatoren ‘slagkrachtige overheid’ geven een gemengd beeld; globaal zijn de resultaten nog beperkt.
- De meeste sleutelprojecten zijn nog niet afgerond waardoor er nog geen concrete effecten zijn voor de doelgroepen; het is vaak onduidelijk vanaf wanneer die effecten zichtbaar zullen zijn.
- De andere 282 projecten situeren zich vooral bij de agentschappen en in de sfeer van koppeling van informatie en interne organisatie; de transparantie over de voortgang en resultaten is gering.
- De opvolging van de projecten lijkt overwegend administratief te gebeuren, op niveau van inputs en processen. Er is weinig tot geen outcome- en impactinformatie.

4.1. Soms goede resultaten maar globaal nog weinig impact

De beschikbare indicatoren over een slagkrachtige overheid geven een **gemengd beeld**. Op sommige vlakken werden resultaten behaald of wordt verbetering vastgesteld. Op andere vlakken is de situatie niet verbeterd of er zelfs op achteruit gegaan (zie kader).

Op niveau van de **individuele sleutelprojecten** van het MJP SO geven de periodieke rapportages aan de Vlaamse regering eveneens een gemengd beeld. Voor sommige projecten is duidelijk resultaat geboekt, maar in de meeste gevallen zijn de projecten nog niet afgerond waardoor er nog geen concrete effecten op het terrein zijn te merken.

Voor andere sleutelprojecten zijn de **resultaten (zeer) beperkt**. Dat geldt bv. voor de *Automatische toekenning van sociale rechten* (waar de resultaten beperkt zijn tot een inventaris, ervaringsuitwisseling en een conceptnota van de Vlaamse Regering: “voor de volgende legislatuur moeten prioriteiten opnieuw vastgelegd worden op basis van de genomen engagementen in het nieuw regeerakkoord”), *Administratieve vereenvou-*

diging en kwaliteitsvolle regelgeving (dat kampt met een groot implementatiedeficit: het is een project met veel goede voornemens, doelstellingen, actieplannen, handleidingen, nota's, instrumenten, beslissingen en rapportages, maar te weinig reële impact doordat de uitgewerkte instrumenten weinig of louter formalistisch worden gebruikt) en *Optimalisering en vernieuwing financieel instrumentarium* (waar belangrijke stappen zijn gezet voor het creëren van een formeel kader om door een andere indeling van de begrotingsinformatie tot een prestatiebegroting te komen, maar de achterstand van Vlaanderen blijft).

Voor de volledigheid moet wel worden vermeld dat er **buiten de projecten van het MJO SO** diverse initiatieven zijn genomen. Het meest bekend is wellicht de besparing op personeel. De beoogde 6% voor 2014 werd midden 2013 bereikt en de doelstelling werd inmiddels verhoogd tot 6,5%. Een ander voorbeeld is de recente beslissing van de Vlaamse regering om het aantal entiteiten binnen de Vlaamse overheid te verminderen door tien entiteiten te laten opgaan in andere, grotere entiteiten. Voor een overzicht en toelichting van deze andere initiatieven kan worden verwezen naar de recente beleidsbrieven 2013-2014, vnl. inzake bestuurszaken en algemeen regeringsbeleid.

Resultaten op basis van de beschikbare indicatoren

- De tevredenheid van lokale besturen, burgers en bedrijven over de transparantie van de Vlaamse administratie situeert zich rond 2,9 op 5;
- Lokale besturen, burgers en bedrijven percipiëren de Vlaamse administratie als matig efficiënt met een score van rond de 3,1 op 5;
- Slechts 27,2% van de Vlamingen heeft veel tot heel veel vertrouwen in de Vlaamse administratie; ongeveer een vijfde van de bevolking is wantrouwig. Dit vertrouwen ging tussen 2008 en 2010 achteruit en daalde opnieuw tussen 2011 en 2012;
- De burgers, bedrijven en lokale besturen geven 3 op een schaal van 1 tot 5 voor de hoeveelheid informatie die door de Vlaamse administratie wordt gevraagd in relatie tot de omvang van de subsidie en de belangrijkheid van de aangevraagde vergunning;
- De doelgroepen zijn iets meer tevreden over de snelheid waarmee subsidieaanvragen en vergunningen worden behandeld en geleverd (meer dan 3 op schaal van 1 tot 5); Bedrijven vinden dat de Vlaamse administratie sneller mag werken bij de behandeling en aflevering van vergunningen (minder dan 3 op 5);
- De bedrijven beoordelen de informatie die door de Vlaamse administratie wordt verstrekt (algemeen) vooral als correct (3,56 op 5) maar zij willen meer informatie op maat (2,78 op 5) en een overheidsloket met geïntegreerde informatie.
- 72% van de lokale besturen menen dat planlasten niet daalden;
- de algemene tevredenheid van de doelgroepen over de werking van de Vlaamse administratie schommelt tussen 5,8 en 6,2 op 10. De bedrijven geven de Vlaamse administratie een algemene tevredenheidsscore van 5,84 op 10 en zijn significant minder tevreden in vergelijking met de burgers en de lokale besturen.
- De score voor Vlaanderen prestatiegericht begroten (22%) ligt laag in vergelijking met voorbeeldlanden zoals Nederland (57%), het Verenigd Koninkrijk (57%) en Finland (58%).
- De door de Vlaamse overheid ex ante gemeten netto daling van de administratieve lasten voor burgers, bedrijven, organisaties en overheden bedraagt 38 miljoen euro tussen 2010 en 2012. In 2013 (eerste twee kwartalen) stegen de netto administratieve lasten evenwel opnieuw.
- Het aantal ontvankelijke klachten steeg met 19% in 2012, wat echter deels ook te wijten kan zijn aan een betere en meer toegankelijke klachtenregistratie.
- De totale personeelscapaciteit van de Vlaamse overheid nam tussen 2006 en 2009 toe met 7%. In 2010 is er voor het eerst een daling. De beoogde vermindering van 6% tussen 2009 en 2014 werd in juni 2013 bereikt (intussen werd de doelstelling opnieuw verhoogd tot 6,5%).
- In het meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid is opgenomen dat de managementondersteunende functies tegen voorjaar 2014 maximaal 10% van de totale personeelscapaciteit

teit dienen uit te maken. Tussen 2007 en 2012 is er een daling van 14,5% naar 11,5% bereikt.

- Een bevraging van de kabinetten, departementshoofden en leidinggevende ambtenaren van de agentschappen (in het kader van de evaluatie van het charter politiek-ambtelijke samenwerking leert dat ongeveer de helft vindt dat er goed wordt samengewerkt in de Vlaamse overheid (tegenover 40% in 2011). 60% van de respondenten vindt de verhoudingen en samenwerking binnen het beleidsdomein goed of heel goed. De samenwerking tussen de beleidsdomeinen wordt minder positief ervaren. Slechts 30% is van oordeel dat deze goed is. De groep die vindt dat de verhoudingen en samenwerking binnen het beleidsdomein is verbeterd de laatste 2 jaar is ongeveer even groot als de groep die vindt dat er geen verbetering is. Bij de samenwerking tussen beleidsdomeinen en tussen politiek en administratie is de groep die vindt dat er geen verbetering is de laatste twee jaar het grootst (>60%).

4.2. Beperkte transparantie

De **transparantie** die wordt gegeven door de rapportages in het kader van het MJP SO is eerder klein. Daardoor ontbreekt het overzicht. De omvang en de kwaliteit van de beschikbare informatie is namelijk zeer verschillend. Voor de 'sleutelprojecten' is er veel informatie. Voor alle andere projecten is de informatie zeer beperkt of ontbreekt die.

De rapportages bevatten weinig tot geen informatie over de 282 grote en kleine **efficiëntietrajecten** uit de beheers- en managementovereenkomsten 2011-2015. Sinds oktober 2011 is daarover geen rapportage meer gebeurd. Die rapportage gaf een beeld van het type trajecten, niet van de (beoogde) effectiviteits- en efficiëntiewinsten. De rapportage leerde o.a.:

- De meeste trajecten (57%) zijn van type "hetzelfde of meer doen met dezelfde input"; 43% betreft "hetzelfde of meer doen met minder input"; 1% betreft ietwat minder output voortbrengen met aanzienlijk minder input;
- De meeste efficiëntietrajecten situeren zich op entiteitsniveau (59%) of op niveau van het beleidsdomein (22%). 15% van de trajecten overstijgt het niveau van het eigen beleidsdomein.
- Bijna drie kwart van de efficiëntietrajecten gebeurt binnen de agentschappen. De meeste projecten situeren zich bij (agentschappen van) WVG (19%), BZ (15%), LNE (13%) en CJSM (12%)
- Inhoudelijk hebben de meeste projecten te maken met koppeling en integratie van informatie en met interne organisatie (vnl. rationalisatie van de managementondersteunende functies). Er is minder aandacht voor uitdagingen op langere termijn en voor de relaties met de doelgroepen waarvoor het meerjarenprogramma uiteindelijk is opgezet.
- Bij de meerderheid van de trajecten (60%) is afronding voorzien tegen het einde van de legislatuur of nadien. De rapportage stelt zelf dat het onduidelijk is of dan de eerste outputs beschikbaar zullen zijn dan wel of het gaat over echte effecten in de maatschappelijke omgeving. Het is dus onduidelijk of en wanneer de resultaten zichtbaar zullen zijn voor de doelgroepen.

In oktober 2012 werd wel een document met **casussen van efficiëntiewinsten op entiteitsniveau** samengesteld. Dit leverde een wat magere oogst op. Het gaat vnl. om casussen op niveau van de agentschappen (weinig of geen op niveau departementen), die zich situeren in uitvoerende processen en weinig in kernprocessen. Veruit de

meeste casussen betreffen automatisering van (data)processen. Voorbeelden zijn Agentschap Kind en Gezin (Elektronisch dossierbeheer, Afspraakherinnering voor ouders), Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (Terugdringen van het aantal terugvorderingen binnen PAB-systeem), Agentschap Zorg en Gezondheid (Vesta), Departement WVG – Welzijn & Samenleving (Oplijsten van datareeksen voor dossieropvolging), Agentschap voor Natuur en Bos (Databank Plannen en Opvolgen Beheerwerken, Afslanken van financiële dossierstroom), Vlaams Energieagentschap (Opvragen van persoonsgegevens via een authentieke gegevensbron), VLM (digitale mestbankaangifte), IWT (diverse projecten), ...

De indicatoren van de **barometer slagkrachtige overheid** (zelf ook een sleutelproject) geven per strategische doelstelling van het MJP een beeld van de resultaten die geboekt werden sinds de start van het MJP. Ieder jaar wordt in mei en oktober een update gemaakt. De barometer bevat 27 indicatoren. 85% van de indicatoren zijn op dit moment ook meetbaar. Vaststellingen en bemerkingen hierbij zijn:

- Een deel van de indicatoren zijn algemene tevredenheidsmetingen. Die leveren zinvolle resultaten op, maar ze zijn onbruikbaar om het succes van het MJP te meten. Er is immers geen (of hooguit een zwakke) causaliteit tussen de algemene tevredenheidsmetingen en het MJP. Meting van de resultaten van het MJP vergt specifiekere tevredenheidsmetingen bij de direct betrokken doelgroepen.
- Een tweede deel van de barometer betreft algemene cijfers over budgetten en personeel (bv. productiekosten van het publiek domein t.o.v. de totale overheidsuitgaven en t.o.v. BBP, het aantal personeelsleden in bruto VTE, ...). Zulke indicatoren zijn eveneens nuttig, maar zeggen eveneens weinig of niets over het succes van het MJP.
- Een derde deel van de indicatoren is gebaseerd op administratieve registraties en opvolgingssystemen voor de sleutelprojecten van het MJP. Ze zeggen weinig over de reële impact op het terrein. Voorbeelden zijn:
 - De vooruitgang inzake nieuwe innovatieve ICT-realisaties ten voordele van de klanten van de Vlaamse overheid, die wordt opgevolgd aan de hand van verhouding ICT-investeringsuitgaven / ICT-uitgaven voor onderhoud en exploitatie.
 - De administratieve vereenvoudiging, die wordt opgevolgd door het aantal actieplannen en het niveau van de reductiedoelstellingen, en door ex ante inschattingen door de indieners van de regelgevingsdossiers zelf. Er gebeurt geen ex post meting bij de doelgroepen.
 - De kwaliteit van de regelgeving, die wordt opgevolgd door controle op de kwaliteit van de RIA's (terwijl RIA niet systematisch gebeurt en de controle niet sluitend is).
 - De betrokkenheid van maatschappelijke actoren bij totstandkoming nieuwe regelgeving, die wordt opgevolgd op basis van aandeel RIA's waarin consultatie van stakeholders wordt vermeld (terwijl RIA niet systematisch gebeurt en de loutere vermelding van consultaties zegt niets over kwaliteit van die consultatie, noch over respons, noch over wat er nadien mee is gebeurd).
- Wat de indicatoren over efficiëntieverhoging betreft, besliste het CAG dat de diensten van de Vlaamse overheid voortaan hun inspanningen en resultaten ter-

zake opnemen in hun ondernemingsplannen en jaarverslagen. De studiedienst van de Vlaamse regering stelde daarom voor om deze indicator te schrappen uit de barometer. Hierdoor lijkt er nog minder een globaal zicht te zijn op de vorderingen en resultaten.

- De barometer rapporteert ook over indicatoren die niets met bestuurlijke slagkracht te maken hebben, met name over een hele reeks milieu-indicatoren (energieverbruik per m² kantoorgebouwen, ecoscore dienstvoertuigen,...).

4.3. Toetsing aan pact 2020 doelstellingen nog niet mogelijk

De beschikbare informatie en indicatoren laten in elk geval niet toe om de vooruitgang en het resultaat te toetsen aan de **doelstellingen van het Pact 2020**: Is de kwaliteit van de overheid, van de dienstverlening en van de regelgeving verbeterd? Zijn er substantiële efficiëntiewinsten geboekt? Worden alle maatschappelijke actoren meer actief bij het beleid betrokken?...

De opvolging van de (sleutel)projecten lijkt immers louter administratief te gebeuren, op niveau van inputs en processen. Er gebeurt vooral een procedurele rapportering (hoe ver staan we met de uitvoering van een project) en een rapportering over inputs en outputs. Er is weinig tot geen **outcome- en impactinformatie**.

Vaak is het daarvoor nog te vroeg aangezien de projecten nog lopen, maar problematischer is dat er bijna nergens melding wordt gemaakt van het voornemen om impacts te gaan meten. Een uitzondering is het project “geïntegreerde benadering van ondernemers” waar meting van impacts onderdeel is van sleutelproject (met name meting tijdswinst, kostendaling en tevredenheid van de ondernemer doordat alle relevante overheidsinformatie gecentraliseerd kan teruggevonden worden onafhankelijk van welk bestuur de informatie afkomstig is).

5. Aandachtspunten en verbeterpunten

Kernpunten

- Voor de selectie van sleutelprojecten moeten er duidelijkere criteria zijn; ze moeten organisatiebreed gericht zijn op thema's die echt het verschil maken.
- Efficiëntie is belangrijk, maar mag niet de enige focus zijn. Een bredere opvatting is nodig waarbij ook de aspecten effectiviteit en kwaliteit worden meegenomen
- De externe focus op outcomes en impact zou meer en duidelijker aan bod moeten komen in (de uitvoering van) het MJP SO.
- Het CAG mag de sleutelprojecten niet gewoon loslaten; de implementatiefase is uiteindelijk de belangrijkste.
- Er is nood aan verder studiewerk en overleg voor het ontwikkelen van een goede indicatorenset; het blijft daarnaast zinvol om regelmatig geïntegreerd te rapporteren en te communiceren over het geheel van organisatiebrede en andere projecten.
- De huidige ‘governance’ van het MJP SO kent sterktes en zwaktes; voor de toekomst zijn er ook hier belangrijke verbeterpunten.

Er kunnen een aantal belangrijke aandachtspunten en verbeterpunten worden vermeld, die hierna worden toegelicht

5.1. Selectie en inhoud van sleutelprojecten

Er is nu een groot ‘niveaoverschil’ tussen de sleutelprojecten: er zijn grote en kleinere projecten, organisatiebrede en beperktere projecten, nieuwe projecten en projecten die al eerder waren beslist, projecten waarvan meerwaarde van de opname in het MJP klein is en projecten waar het CAG wel het verschil kan maken, projecten die ‘core business’ zijn voor een slagkrachtige overheid en projecten die niets met de slagkracht van de overheid te maken hebben... (zie kader).

Een groot ‘niveaoverschil’ tussen de sleutelprojecten

Voortgaande op de beschikbare informatie, kan voor de verschillende sleutelprojecten het volgende worden gesteld:

- “Naar een geïntegreerde benadering van ondernemers”: Dit is een project met een duidelijke doelgroepgerichte invalshoek en betrokkenheid van de doelgroep zelf. Het werd organisatiebreed opgezet, hoewel niet alle beleidsdomeinen ermee te maken hebben, met een eigen ambtelijke stuurgroep, een klankbordgroep en betrokkenheid via het raadgevend comité van het Agentschap Ondernemen. Daardoor was de meerwaarde van de aansturing door het CAG wellicht beperkt.
- “Interne staatshervorming”. Dit is een zeer omvangrijk project, en een organisatiebreed project dat een belangrijke voorwaarde is voor en implicaties heeft op de effectiviteit en efficiëntie van de Vlaamse overheid (en de lokale besturen). Maar het project liep al voor het MJP werd goedgekeurd. Er lijkt een parallelle aansturing te zijn doordat het project (ook) wordt aangestuurd door de bevoegde minister zelf, een eigen projectorganisatie en het bestuursforum (Vlaamse Regering, VVSG, VVP en CEEO). De meerwaarde van de opname ervan in het MJP SO en de aansturing en opvolging ervan door het CAG lijkt zeer beperkt.
- “Rationalisatie managementondersteunende dienstverlening”. Dit is eveneens een belangrijk organisatiebreed project en een belangrijke voorwaarde voor de effectiviteit en efficiëntie van de Vlaamse overheid. Het project past duidelijk in een MJP SO.
- “Rationalisatie ICT”. Dit is een beperkter project. Het zou beter onderdeel zijn van een groter project rond geïntegreerde dienstverlening inzake P&O, financiën, boekhouding, ICT, ondersteuning inzake overheidsopdrachten en facilitair management.
- “Modern HR-beleid”. Dit is een groot en belangrijk project, en een organisatiebreed project dat een belangrijke voorwaarde is voor en implicaties heeft op de effectiviteit en efficiëntie van de Vlaamse overheid. Het past duidelijk in een MJP SO (maar werd pas achteraf toegevoegd, na het advies van de SERV en de CEEO).
- “Koppeling databanken, integratie gegevensverkeer en back-office activiteiten, ontwikkeling geïntegreerde Vlaamse publieksbalie”. Dit is een groot en belangrijk project, en een organisatiebreed project dat een belangrijke voorwaarde is voor en implicaties heeft op de effectiviteit en efficiëntie van de Vlaamse overheid. Het past duidelijk in een MJP SO. Alle beleidsdomeinen zijn immers (in principe) betrokken, als aanbieder of vrager van data. Dit project moet belangrijke effecten genereren voor doelgroepen (eenmalige en unieke gegevensvergaring, drastische daling aan interacties tussen overheden aan de ene kant en burgers, bedrijven, organisaties, lokale en andere overheden aan de andere kant, gegevens en diensten zijn permanent beschikbaar, sneller, op maat van de klant, directe feedback klant, nieuwe types van diensten, bijvoorbeeld: automatisch toekennen van voordelen) en voor overheid zelf (minder planlast, intern en voor de lokale besturen).
- “Automatische toekenning van sociale rechten”. Dit is een belangrijk project, maar moet eerder worden gezien als onderdeel of toepassing van het vorige project (koppeling databanken). Dit project is immers maar mogelijk in zoverre de overheid een beroep kan doen op authentieke, betrouwbare, gegevens (elektronisch beschikbaar, in werkbaar formaat, tegen aanvaardbare kostprijs ...) om vast te stellen of de betrokkene aan de voorwaarden voldoet. Zonder dienstenintegrator en geïntegreerde informatie-infrastructuur is de implementatie van het principe van automatische rechtentoeckenning niet goed mogelijk.
- “Versnelling procedures investeringsdossiers”. Het betreft een belangrijk project, dat echter niet organisatiebreed werd opgezet. Het liep al voordat het werd opgenomen in het MJP.

Ook hier is er (daardoor) parallelle aansturing door de bevoegde ministers zelf en eigen projectorganisatie (projectgroep, Task Force, Politiek Stuurcomité). De meerwaarde van de opname ervan in MJP SO en van de aansturing en opvolging door het CAG lijkt beperkt of onbestaande.

- “Duurzaam optreden van de Vlaamse overheid”. Dit project kent een problematische spreidstand (cf. eerder SERV-advies) met beoogde projectresultaten op het vlak van enerzijds beleidsdomeinoverschrijdende samenwerking (met beperkte resultaten; de versnipperde DAR- en de BZ-initiatieven terzake zouden beter geïntegreerd worden in breder project rond kwaliteitsvol beleid/regelgeving) en anderzijds milieuprestaties van Vlaamse gebouwen en voertuigen (wat belangrijk is maar niets te maken heeft met de bestuurlijke slagkracht van de overheid). De meerwaarde van de opname in het MJP SO en van de aansturing en opvolging door CAG van het project zoals het werd ingevuld lijkt beperkt of onbestaande.
- “Administratieve vereenvoudiging en kwaliteitsvolle regelgeving”. Dit is een belangrijk organisatiebreed project en een voorwaarde voor de effectiviteit en efficiëntie van de Vlaamse overheid. Het project past duidelijk in een MJP SO. Het project werd pas aan het MJP toegevoegd na oa het advies van de SERV. Het thema lijkt echter nooit echt te zijn omarmd door het CAG (cf. supra, resultaten) waardoor de meerwaarde van de opname in het MJP beperkt is geweest.
- “Optimalisering en vernieuwing financieel instrumentarium” Dit is een groot en belangrijk organisatiebreed project, en een belangrijke voorwaarde voor de effectiviteit en efficiëntie van de Vlaamse overheid. Het project past duidelijk in een MJP SO. Het werd pas toegevoegd na oa het advies van de SERV en de CEEO.
- “Barometer slagkrachtige overheid”: cf. supra 3.1.2.

De vaststelling is bovendien dat andere belangrijke organisatiebrede projecten die zouden passen in een MJP SO **niet opgenomen** werden (cf. ook eerdere SERV-adviezen), zoals een project rond:

- Werken aan een ‘open overheid’. Tijdens de huidige legislatuur werden verschillende positieve initiatieven genomen (bv. toenemend gebruik van conceptnota’s en groenboeken), maar er blijven niettemin belangrijke knelpunten waardoor de basisvoorwaarden voor een effectieve en efficiënte participatiepraktijk niet altijd zijn vervuld. Inspraak wordt immers nog te vaak ingevuld als een formalistische, rituele verplichting in plaats van als een hulpmiddel om beter te beslissen. Er blijft dus grote nood aan een daadwerkelijke en fundamentele verbetering van de transparantie, consultatie, adviespraktijk en verantwoording. Competenties op het vlak van participatie en goed procesmanagement moeten worden versterkt.
- Versterking van strategische beleids capaciteit en geïntegreerde visieontwikkeling. De behoefte daaraan neemt toe naarmate de omgeving complexer wordt, maatschappelijke problemen interdependent en traditionele beleidsaanpakken minder lijken te werken. In dergelijke omstandigheden is er des te meer nood aan het maken van de juiste strategische keuzes en het verbeteren van de mix aan beleidsinstrumenten op basis van kwalitatieve toekomstverkenningen, scenariodenken (wat als...), onderbouwde evidence based analyses, daadwerkelijke dialoog en interactie met stakeholders en systematische beleidsevaluatie. Er is ook nood aan meer coherentie in de veelheid aan strategische plannen en aan vermindering van de interne rapportagelasten zodat meer tijd vrijkomt voor beleidsvoorbereidende en beleidsuitvoerende kerntaken.

- ▀ Verbetering van de coördinatie binnen de Vlaamse overheid (tegengaan van verkokering), o.a. door het evalueren en eventueel herbekijken van de structuur van de Vlaamse overheid en van de formele en informele instrumenten van coördinatie. Er kan worden gezocht naar verdere synergieën door fusie, clustering of intensere samenwerking tussen entiteiten. Instrumenten en incentives die samenwerking bevorderen kunnen meer of beter worden ingezet (bv. de formele aansturingsinstrumenten, RIA, personeelsmobiliteit...).
- ▀ Verbetering van de effectiviteit en efficiëntie van inspecties. Dat kan door de informatie-uitwisseling te verbeteren, het handhavingsinstrumentarium zoveel mogelijk te harmoniseren, te zorgen voor een meer integrale handhaving en gecoördineerde inspecties (bv. gezamenlijke inspectieteams) op basis van (gezamenlijk) programmatorisch en risicogebaseerd handhaven (ter onderbouwing van de inspectieplanning en –prioriteiten) en een doelgerichte proportionele handhaving (cf. interventiepiramide), maar ook door de grote versnippering in het handhavingslandschap weg te werken.
- ▀ Innovatief aanbesteden/duurzame overheidsopdrachten. Rond beide aspecten zijn er vandaag reeds diverse initiatieven (cf. het Vlaams actieplan duurzame overheidsopdrachten 2012-2014, het Vlaams kenniscentrum inzake Innovatief Aanbesteden bij het IWT), maar deze initiatieven lijken nog te veel gescheiden te verlopen.
- ▀ Verhoging van de impact van de Vlaamse overheid op de Europese besluitvorming. De impact van het EU-beleid wordt steeds belangrijker. Dat betekent dat het ook steeds belangrijker wordt dat de Vlaamse overheid de ontwikkelingen in de Europese Unie binnen alle sectoren goed opvolgt en zoveel mogelijk op de Europese besluitvorming tracht te wegen. Dit gebeurt best gecoördineerd, in een vroege fase, doorheen het hele beleidsvormingsproces, op basis van concrete informatie en onderbouwde standpunten. Ook de transparantie en tijdige betrokkenheid van stakeholders rond Europese dossiers kunnen worden versterkt.
- ▀ Benutting van synergieën bij subsidieverstrekking. Met het ‘netwerk slimme subsidies’ werd al een stap gezet. Het laat toe om de kennis, ervaringen en goede voorbeelden die verspreid zitten binnen de Vlaamse administratie te verzamelen en beter te delen omtrent bv. het subsidieproces en de digitalisering ervan en de opvolging en evaluatie van subsidies. Het kan de opstap zijn om verder na te denken over clustering, harmonisatie en standaardisering van de verstrekking van subsidies (gericht op een bepaalde doelgroep) en van de backoffices, zoals in Nederland gebeurt met het Raamwerk voor Uitvoering van Subsidies.
- ▀ enz.

Deze situatie is het gevolg van onduidelijke criteria bij de selectie van sleutelprojecten. Het lijkt dus aangewezen dat voor de selectie van sleutelprojecten **duidelijkere criteria** worden gehanteerd:

- ▀ Ze moeten organisatiebreed zijn;
- ▀ Ze moeten gericht zijn op thema's en initiatieven die echt het verschil maken;
- ▀ Ze moeten een goed onderscheid maar ook een duidelijke koppeling maken tussen brede bestuurlijke projecten en thematische “toepassingen” van die bredere principes (cf. koppeling databanken vs. project automatische toekenning)

sociale rechten..., cf. klantgerichte organisatie en dienstverlening vs. project geïntegreerde benadering van ondernemers);

- Ze moeten betrekking hebben op de bestuurlijke slagkracht (geen projecten rond de milieu-impact van het gebouwen- of voertuigenpark).

Andere projecten worden beter in andere programma's van organisatieverbetering opgenomen en via andere mechanismen aangestuurd. Wel blijft het zinvol om daarover regelmatig geïntegreerd te rapporteren (zie verder).

Hét sleutelproject voor een nieuw MJP zal ongetwijfeld de **implementatie van de 6e staatshervorming** moeten zijn, al kan daarmee niet worden gewacht tot een nieuw MJP. Die zal zoals reeds vermeld immers een zeer aanzienlijke impact hebben op de bevoegdheden, de structuren, het personeelsbestand en de beschikbare middelen van de Vlaamse overheid. Tegelijk wordt de 6e staatshervorming gezien als een grote opportuniteit voor een grondige herdenking en modernisering van de bestaande organisatie en als hefboom voor meer coherent beleid. Voorwaarde is wel dat dit goed wordt aangepakt, en de discussie niet louter binnen de kokers van een beleidsdomein wordt georganiseerd.

5.2. Effectiviteit en kwaliteit van de dienstverlening naast efficiëntie

Het MJP SO en de sleutelprojecten hadden bij aanvang een **brede focus** op zowel efficiëntie, effectiviteit als kwaliteit. In de projectfiches wordt echter enkel gevraagd naar de (geplande) efficiëntiewinsten (kwantitatief en kwalitatief), en niet naar de impact op effectiviteit en kwaliteit. Wat de verwachte efficiëntiewinsten betreft, valt op dat ze zelden of nooit kwantitatief zijn ingevuld. Verder is in de praktijk veel aandacht gegaan naar de doelstellingen van de Vlaamse regering om de totale personeelscapaciteit van de Vlaamse overheid te verminderen en naar de beperking van de werkmiddelen (kaasschaaf). De beoogde personeelsvermindering van 6% tussen 2009 en 2014 werd in juni 2013 bereikt (intussen werd de doelstelling opnieuw verhoogd).

Er lijkt dus vooral ingezet te worden op een 'slanke overheid' waardoor andere belangrijke aspecten en de oorspronkelijke uitgangspunten en evenwichten (zie ook supra, deel 2.2) op de achtergrond lijken te geraken. De kaasschaaf kan bovendien een bedreiging zijn voor de capaciteit van de overheid om haar taken uit te voeren en de kwaliteit van de dienstverlening op peil te houden.

Het debat kan voor alle duidelijkheid niet voorbij gaan aan de inputfactor personeel. Personeelsaantallen zijn dus een belangrijk onderdeel van dit debat. Maar het debat mag niet worden verengd tot de personeelsomvang. Er zijn ook andere belangrijke maatstaven voor het overheidspresteren. Een bredere opvatting is nodig waarbij ook de aspecten effectiviteit en kwaliteit worden meegenomen.

In dat verband kan alvast worden vastgesteld dat er nog weinig aandacht is geweest voor de kritische bevraging van de **effectiviteit**. Het betreft vragen zoals: neemt de overheid de juiste taken op? Welke taken zijn niet meer prioritair of niet meer noodzakelijk? Welke nieuwe taken moeten worden vervuld? En wat betekent dat voor de ambtelijke structuren en organisatie? Dergelijke vragen zijn de afgelopen periode nog weinig gesteld terwijl daar grote nood aan is (zie kader voor een voorbeeld).

Concreet zouden steeds drie vragen moeten worden gesteld: (a) zijn al de activiteiten die worden uitgevoerd nog steeds even noodzakelijk en welke nieuwe of andere activiteiten zijn nodig? (b) is de overheidsinstantie die ze uitvoert het best geplaatst om die activiteiten uit te voeren, of omgekeerd, zijn bij activiteiten die werden uitbesteed deze andere organisaties in de publieke, private of non-profitsector het best geplaatst? (c) worden de activiteiten op een zo efficiënt mogelijke manier uitgevoerd; zijn er bv. synergieën mogelijk door het wegwerken van overlappingsen in taken en diensten? Dit moet leiden tot een kritische heroverweging en rationalisatie van bepaalde taken en entiteiten binnen de Vlaamse overheid en met zicht op de rol en taken van de lokale besturen (cf. subsidiariteit).

Zulke analyses en hervormingen moeten echter weloverwogen en goed gepland gebeuren. Naar het voorbeeld van het beleidsveld RO¹ zou kunnen worden gewerkt met visienota's waarin dergelijke analyses gebeuren en scenario's voor de toekomst worden uitgezet. Dat moet gebeuren met betrokkenheid van het personeel en de stakeholders (zie ook verder onder governance).

Illustratie van de nood aan debat over kernopdrachten en organisatie: de E binnen LNE

De SERV vraagt reeds lang om de organisatie en capaciteit van het beleidsveld energie substantieel en structureel te verbeteren. De huidige organisatie voldoet niet, noch qua structuur noch qua capaciteit. Dit heeft concrete gevolgen voor de kwaliteitsvolle uitvoering van kerntaken op het vlak van beleidsvoorbereiding, beleidsuitvoering en beleidsevaluatie.

Op niveau van het departement is er nagenoeg niemand die rond energie werkt en VEA bestrijkt lang niet het gehele beleidsveld, waardoor de VREG moet worden ingeschakeld voor taken die niet tot de opdrachten van een regulator behoren. Er moet bepaald worden welke entiteiten welke taken moeten opnemen, waarbij verzekerd wordt dat de rollen van de diverse entiteiten duidelijk en dekkend zijn, onderling afgestemd worden en efficiënt kunnen uitgevoerd worden.

Daarnaast is er onvoldoende capaciteit. Het huidige aantal personeelsleden dat binnen het beleidsdomein LNE actief is op het vlak van energiebeleid, staat niet in verhouding met het belang dat energie de afgelopen 10 jaar op maatschappelijk vlak heeft gekregen, zeker niet in vergelijking met de personeelsaantallen van het departement en de andere agentschappen binnen LNE. Er moet dus kunnen *geschoven* worden met structuren, personeel en takenpakketten, binnen Vlaanderen en tussen het federale niveau en Vlaanderen (gelet op de geplande bevoegdheidsoverdracht). Daarbij mag de relatie met andere beleidsmateries naast klimaat niet uit het oog verloren worden. Zo is voor energie en zeker voor de energieregulator de link met het beleidsveld economie essentieel aangezien energie van cruciaal belang is voor de economie en de kerntaken van een energieregulator in grote mate betrekking hebben economische regulering. Ook met andere beleidsdomeinen of -thema's is er uiteraard een nauwe link (bv. armoede, wonen, ruimtelijke ordening ...).

¹ Binnen het beleidsveld RO werd in 2011 een debat gevoerd over de (kern)opdrachten en werking van het beleidsveld Ruimtelijke Ordening om beter aan de huidige en toekomstige beleidsuitdagingen een antwoord te kunnen bieden en rekening te houden met de verschuiving van een aantal bevoegdheden richting lokale besturen. Dit leidde tot een visienota met voorstellen om o.a. taken, mensen en middelen te verschuiven met het oog op de versterking van de strategische beleidsvoorbereidende en beleids-evaluerende capaciteit van de administratie en de betere afstemming op de nieuwe rollen en beleidsinstrumenten die zich aandienen. De beleids- en beheerscyclus van het beleidsveld werd volledig in elkaar geschoven door de beleidsvoorbereiding, de -uitvoering, -monitoring en -evaluatie in één organisatie onder te brengen. Er werd een transitietraject uitgetekend om in zo breed mogelijk overleg het denkwerk af te ronden, de structuur van het beleidsveld aan te passen aan de strategie en de overige aspecten van de implementatie aan te pakken (o.a. HRM- en competentiebeleid, communicatie, verankering...). Wellicht zijn er nog andere voorbeelden.

Een derde aandachtspunt in het debat over de taakverdeling binnen het beleidsveld energie, is de taakafbakening van de netbeheerders. De SERV heeft erop gewezen dat netbeheerders soms uitvoerende taken opgelegd krijgen die eerder bij de overheid zelf thuishoren, zonder dat daaraan een visie of debat is voorafgegaan over de rol van de netbeheerders in de Vlaamse energiemarkt. Vaak zijn beslissingen terzake ingegeven door budgettaire overwegingen of personeelsgebrek bij de overheid, maar de netbeheerders rekenen uiteraard wel de bijkomende administratie- en personeelskosten door in de (reeds hoge) distributienettarieven.

5.3. Focus op outcomes en impact

De externe focus zou meer of duidelijker aan bod moeten komen in (de uitvoering van) het MJP SO. Zoals reeds vermeld is het finale doel en de finale toetssteen van de performantie van de overheid de mate waarin die meerwaarde levert/verschilt maakt voor de maatschappij. Overheden staan ten dienste van de samenleving. Ze moeten oplossingsgericht werken in functie van de noden van burgers en bedrijven.

Dit lijkt evident, maar in de praktijk lijkt dit niet steeds het geval te zijn. Uit de bevraging van de kabinetten en administraties in het kader van de evaluatie van het charter politiek-ambtelijke samenwerking, komt als belangrijke prioriteit naar voor “de cultuuromslag die nodig is om afstand te nemen van de belangen van de eigen entiteit, en te denken in functie van de Vlaamse overheid, het beleid, de klant”. Een andere illustratie van een intern gerichte logica die aantoont dat niet steeds wordt gedacht vanuit een externe, klantgerichte benadering maar vanuit interne structuren en belangen, is de conceptnota omtrent beperking van het aantal entiteiten waarin de mogelijkheid van fusies van entiteiten wordt gekoppeld aan het feit of de topambtenaar van een entiteit binnen afzienbare tijd al dan niet met pensioen gaat...

Om de externe focus op outcomes en impacts te verzekeren, lijkt het wenselijk om **doelstellingen** zoveel mogelijk concreet en outcome- en effectgericht te formuleren, in termen van herkenbare en voelbare resultaten voor de doelgroepen, in aanvulling op algemene en meer abstracte doelstellingen en indicatoren. Dit zal ook de betrokkenheid van burgers en bedrijven bij initiatieven rond slagkrachtige overheid en de communicatie erover vereenvoudigen.

Een voorbeeld ter illustratie is de doelstelling op het vlak van **administratieve vereenvoudiging**. Daartoe worden reductiepercentages geformuleerd, actieplannen uitgewerkt en instrumenten ingezet (meetinstrument, compensatieregel). Periodiek wordt daarover gecommuniceerd. Doelstellingen en instrumenten op dit niveau blijven wenselijk, maar ze zijn ook vrij abstract. In aanvulling daarop zouden meer concrete doelstellingen met een duidelijke (realistische) timing en monitoring geformuleerd kunnen worden, zoals:

- Elke doelgroep kan voor maatgerichte informatie terecht op een geïntegreerd uniek loket;
- Alle formulieren zijn digitaal beschikbaar en hebben het label ‘goed formulier’ (cf. formulierenleidraad).
- Alle vergunningen en subsidies kunnen elektronisch worden aangevraagd en afgehandeld;
- Documenten die al eerder aan de overheid zijn overgemaakt hoeven niet opnieuw te worden bezorgd.
- Verantwoordingsstukken die publiek beschikbaar moeten niet aan de overheid worden overgemaakt.

- ▀ Alle vergunningen, subsidies en betalingen worden afgehandeld binnen de reglementaire termijnen.
- ▀ Sociale rechten worden automatisch toegekend.
- ▀ Nieuwe regelgeving of wijziging van bestaande regelgeving treedt in werking op een van de vaste veranderdata (bv. 4 per jaar).
- ▀ Nieuwe media worden maximaal gebruikt in de communicatie (bv. nieuwe wetten app, cf. supra punt 5.2).
- ▀ Enz.

In Nederland werden gezamenlijk (d.w.z. organisatiebreed en bestuursniveauoverschrijdend) zes uitgangspunten vastgelegd voor de **overheidsdienstverlening** door de centrale overheid, de gemeenten, de provincies, de waterschappen, en de uitvoeringsorganisaties. Ze fungeren als een soort missiestatement naar de bevolking toe en als toetssteen voor concrete acties en resultaten:

1. De vraag staat centraal: de vraag van burgers, bedrijven en instellingen staat centraal in ons handelen.
2. Snel en zeker: burgers, bedrijven en instellingen kunnen hun zaken snel en zeker regelen.
3. Één overheid: wij vallen burgers, bedrijven en instellingen niet lastig met de verschillen tussen onze organisaties: wij opereren als één overheid.
4. Eenmalige uitvraag gegevens: gegevens die in basisregistraties zijn opgenomen en informatie die binnen organisaties beschikbaar zijn worden niet nogmaals opgevraagd.
5. Transparant en aanspreekbaar: prestaties in dienstverlening worden overheidsbreed gemeten en openbaar gemaakt. Openbare overheidsinformatie wordt actief online beschikbaar gesteld.
6. Efficiënt werken: dienstverlening wordt zo efficiënt mogelijke ingericht, met inachtneming van de behoeften van burgers, bedrijven en instellingen.

Vanuit een **externe, klantgerichte benadering** kunnen bovendien **structuren, processen en procedures** vaak effectiever herdacht en hervormd worden dan door het denken vanuit interne structuren, belangen en machtsverhoudingen. Een belangrijke hefboom om over beleidsdomeinen heen te zoeken naar mogelijke synergieën door fusie, clustering of intensere samenwerking, is om naar de bestaande organisatie en taakverdeling te kijken vanuit het perspectief van de klant of doelgroep. Entiteiten zijn meestal met specifieke taken belast en worden vaak aangestuurd door “eigen” (sectorale) regelgeving, maar er zijn vaak wel sterke overeenkomsten in doelgroepen (of onderliggende processen en taken zoals vergunningverlening, subsidievertrekking en inspecties). Hier liggen mogelijkheden voor samenwerking en bundeling en voor betere afstemming van regelgeving, waardoor beleid en kennisdeling effectiever kunnen worden, kosten kunnen worden bespaard en de dienstverlening aan burgers en bedrijven meer in samenhang kan worden vormgegeven.

De noodzakelijke focus op outcomes en impact kan ook worden gestimuleerd of verzekerd door o.a. goede indicatoren en prestatiemetingen en voldoende aandacht voor de implementatiefase in de beleidscyclus (zie hierna).

5.4. Aandacht voor implementatie

Een vaak voorkomend probleem bij hervormingen is onvoldoende aandacht voor de **implementatiefase**. Projecten worden als afgerond beschouwd als alles is 'beslist' en 'gewoon' nog moet worden uitgevoerd, terwijl net in die uitvoeringsfase het 'echte' werk en de 'echte' problemen opduiken, die finaal mee verantwoordelijk zijn voor vertragingen en tegenvallende resultaten. De implementatiefase is dus in zekere zin de belangrijkste maar ook de zwakste schakel in hervormingstrajecten.

Dit lijkt ook in Vlaanderen het geval. De verwaarlozing van de implementatiefase blijkt o.a. uit de fiches van de sleutelprojecten. Die bevatten een vraag naar de risico's bij implementatie. Het antwoord is telkens blanco, behalve bij twee projecten (geïntegreerde benadering van ondernemers en automatische toekenning sociale rechten).

Bovendien besliste het CAG in maart 2013 dat nog slechts 3 van de 12 sleutelprojecten voorwerp zullen uitmaken van verdere opvolging en aansturing op niveau van het CAG/de Vlaamse regering (Interne Staatshervorming, Rationalisatie Management-ondersteunende Functies, Optimalisering en vernieuwing financieel instrumentarium). Voor alle andere projecten kan volgens het CAG naar een lager niveau van monitoring (beleidsdomein/minister) worden overgegaan aangezien de strategische beslissingen zijn genomen. Dit is niet wenselijk (zie kader voor enkele voorbeelden). Het CAG en de Vlaamse regering moeten blijven sturen en opvolgen en de projecten niet gewoon loslaten (tenzij wordt beslist dat een project om andere redenen gewoon niet thuishoort onder de sleutelprojecten van het MJP SO, cf. supra). De implementatiefase is uiteindelijk de belangrijkste.

Belang van de implementatiefase: enkele voorbeelden

- *Project versnelling procedures investeringsdossiers.* De projectfiche wordt louter juridisch ingevuld en geïnterpreteerd. Het project wordt daardoor door het CAG als afgerond beschouwd van zodra de regelgeving (decreet omgevingsvergunning, decreet complexe projecten) in werking treedt, vermoedelijk begin 2014. Het legistische werk is dan inderdaad achter de rug, maar het echte moeilijke werk begint dan pas: de bestuurlijke organisatie en capaciteit klaar maken om het nieuwe systeem effectief en efficiënt uit te voeren. Het gaat dan onder meer over afstemming en samenwerking tussen LNE en RO, afstemming en samenwerking met de lokale besturen, afstemming en samenwerking tussen inspectiediensten, verzekeren van de nodige competenties en middelen, integratie van databanken enz. Opvolging door het CAG en de Vlaamse regering lijkt aangewezen om de dynamiek te bewaken, maar ook omdat voorzien was dat op termijn ook andere vergunningen en toelatingen naast de bouw- en milieuvergunning geïntegreerd zouden worden.
- *Project administratieve vereenvoudiging en kwaliteitsvolle regelgeving.* Het CAG zal dit niet verder aansturen en opvolgen aangezien het gaat om reguliere uitvoering van genomen beslissingen en implementatie van politiek gevalideerde hervormingen. Nochtans is voor alle waarnemers duidelijk dat de bestaande instrumenten vandaag (te) weinig effect hebben in de praktijk. Er is nog een aanzienlijke verbetermarge, die slechts kan worden aangeboord door een volgehouden commitment van de politieke en ambtelijk top. Eerder dan het loslaten van dit project, is een doorstart of reanimatie van dit project aan de orde.
- *Project modern HR-beleid.* Dit project zou ingevolge de mededeling aan de Vlaamse Regering van 11 januari 2013 worden beëindigd als onderdeel van het MJP SO. De verdere implementatie van het project zou vanuit het beleidsdomein Bestuurszaken en door de bevoegde minister(s) verder worden aangestuurd. Ook hier lijkt opvolging door het CAG en de Vlaamse regering aangewezen om de dynamiek te bewaken, maar ook omdat de uitvoering van de legislatuurgebonden projecten van de HR-projectportfolio loopt tot midden 2014 en de uitvoering van de lange termijn projecten van de HR projectportfolio loopt tot 2020. Bin-

nen die termijn lijkt het onrealistisch te veronderstellen dat met het huidige project modern HR-beleid alle strategische beslissingen zijn genomen.

- *Project koppeling databanken, integratie gegevensverkeer en back-office activiteiten, ontwikkeling geïntegreerde Vlaamse publieksbalie.* Met de opstart van de DAB Informatie Vlaanderen kan dit project volgens het CAG worden afgesloten. Nochtans lopen tijdens deze legislatuur enkel de noodzakelijke werkzaamheden af om op operationeel niveau de belangrijkste en dringendste zaken te kunnen aanpakken en uitvoeren. Verdere structurele wijzigingen en strategische beslissingen zijn nodig, en worden gepland in de volgende regeerperiode. Het lijkt dan ook logisch en nodig dat het CAG dit verder opneemt (zie ook 4.4.2).

5.5. Transparantie en monitoring

In het Pact 2020 werd ingeschreven dat de Vlaamse overheid op korte termijn een set van outputgerichte indicatoren uitwerkt, die de kwaliteit en kwantiteit, de efficiëntie én de relatie tussen alle dimensies van het overheidsingrijpen kan opvolgen, evalueren en zo nodig in overleg met de betrokkenen kan bijsturen.

De Vlaamse overheid heeft hiertoe met de barometer slagkrachtige overheid een aanzet gegeven. VRIND bevat in aanvulling daarop relevante informatie over zgn. ‘big picture goals’ (vertrouwen, tevredenheid, groei, concurrentie, gender, milieudoelen...). Ook in het kader van het Pact 2020, VIA en de opvolging van het regeerakkoord gebeuren belangrijke inspanningen om indicatoren te ontwikkelen en te meten.

Maar er is nood aan verder studiewerk en overleg met het oog op het ontwikkelen een goede indicatorenset. De huidige indicatorenset van de barometer kent immers belangrijke beperkingen, zowel qua scope als in de gehanteerde meetmethodes (cf. 3.1.2). Het opstellen en meten van een “set van outputgerichte indicatoren, die de kwaliteit en kwantiteit, de efficiëntie én de relatie tussen alle dimensies van het overheidsingrijpen kan opvolgen, evalueren en zo nodig in overleg met de betrokkenen kan bijsturen” zoals afgesproken in het Pact 2020 blijft een moeilijke opgave waarvoor nog een lange weg af te leggen is. Er is nood aan verder studiewerk en overleg met het oog op het ontwikkelen een goede indicatorenset, zonder te vervallen in ‘indicatorenbureaucratie’.

Specifieke aandachtspunten zijn:

- Het blijft zinvol om regelmatig geïntegreerd intern én extern te rapporteren en te communiceren over het geheel van organisatiebrede én de andere projecten gericht op het vergroten van de slagkracht van de Vlaamse overheid.
- Een louter procesmatige opvolging moet worden vermeden. Het is onvoldoende een scorebord bij te houden van afgehandelde actiepunten, op schema zijnde projecten of projecten die vertraging hebben opgelopen. Kwalitatieve beoordeling en impactanalyse zijn minstens even belangrijk, zoniet belangrijker.
- Dit vergt o.a. specifiekere tevredenheidsmetingen bij de direct betrokken doelgroepen. Algemene tevredenheidsmetingen zijn zinvol, maar onbruikbaar om het succes van projecten of programma's af te meten.
- De rapportages zouden meer expliciet de link moeten leggen met de dimensies effectiviteit, efficiëntie en kwaliteit, door in de projecten de samenhang, doelstellingen en verwachte resultaten te verduidelijken op elk van deze dimensies.
- Efficiëntiemetingen kaderen best in een globale cyclus van beleid, beheer en begroting. Het nieuwe instrumentarium kan op termijn een oplossing bieden als het financiële en niet-financiële informatie kan koppelen.

- Er moet een draagvlak zijn binnen de organisatie voor efficiëntiemetingen. Het personeel moet weten waarom ze bepaalde dingen moeten registreren en moet hierover feedback krijgen zodat men het nut ervan inziet.
- Validering van de informatie en auditering van de resultaten zijn van belang. Dit gebeurt ook in andere landen en was bij aanvang van het MJP SO een van de expliciete vragen van de Vlaamse regering (“het opnemen van meetbare, auditeerbare en vergelijkbare resultaten”). Mogelijk kan hier een instantie zoals IAVA of het Rekenhof een rol spelen.

5.6. Governance van het MJP SO

Een goede ‘governance’ is cruciaal om efficiënt te werken en daadwerkelijk resultaat te boeken. Uit de literatuur en de ervaringen kunnen enkele belangrijke voorwaarden en aandachtspunten worden vermeld. Ze worden samengevat in de onderstaande tabel.

Belangrijke voorwaarden en aandachtspunten voor succesvolle hervormingen

I. Aansturing en incentives	
1. Leiderschap	Het politieke leiderschap dient te komen vanuit de hoogste politieke niveaus (regering, parlement) en moet voor voldoende lange termijn aanwezig zijn. Idealiter is die steun breed partijoverschrijdend. Ook actieve aansturing, betrokkenheid en blijvende steun van de top van de ambtenarij is nodig. Hervormingen duren immers vaak lang en resultaat zien duurt vaak nog langer. In zo'n situatie is het belangrijk om het momentum en de steun voor hervormingen te behouden, zeker omdat in de meeste gevallen hervormingen gericht op een effectieve en efficiënte overheid moeten concurreren met andere thema's en onderwerpen die vaak hoger op de politieke agenda staan.
2. Breed eigenaarschap/ goede aansturing	Een relatief klein programmabureau kan volstaan, ook om te vermijden dat men zou denken dat dit zelf al de hervormingen zou trekken, mits pooling van de capaciteit en expertise die in de beleidsvelden aanwezig is om een minimale kritische massa te bekomen.
3. Duidelijke rolafbakening	De betrokkenheid van verschillende actoren impliceert onderlinge afstemming binnen en tussen politieke en ambtelijke actoren, met een duidelijke rolafbakening.
4. Adequate incentives	Naast zachte vormen van ondersteuning en coördinatie zijn ook sterkere aansturing en controle nodig, om te vermijden dat de afhankelijkheid van de goodwill en het engagement van de beleidsdomeinen structurele zwakte wordt. Het is ook belangrijk dat efficiëntiewinsten niet meteen en volledig worden afgeroomd naar de centrale begroting maar ook een deel van het succes bij de entiteit laat. Deze middelen kunnen dan ingezet worden voor nieuwe efficiëntietrajecten en beleid.
II. Draagvlak en betrokkenheid	
5. Sterke betrokkenheid van het personeel	Overleg, informatie en communicatie met het personeel en hun vertegenwoordigers zijn essentieel voor het noodzakelijke draagvlak voor veranderingen. De personeelsfactor is een cruciaal element voor de effectiviteit en efficiëntie van de overheid, en dan vooral aspecten zoals motivatie, tevredenheid, attitude, kennis en competenties.
6. Transparante dialoog met stakeholders	Dit is nodig om een breed draagvlak te verkrijgen en te weten wat de 'klanten' belangrijk vinden. Die beschikken bovendien over relevante informatie en hebben ook concrete ideeën over de verbetering van de effectiviteit en efficiëntie van het beleid en de publieke dienstverlening. De maatschappelijke stakeholders moeten dus mee kunnen nadenken, voorstellen doen en betrokken worden bij de opvolging en

	evaluatie van de voortgang. Bovendien moet burgers, bedrijven en organisaties als gebruikers van overheidsdiensten evengoed geresponsabiliseerd worden.
7. Interactie met andere besturen	Parallel met het uittekenen van een strategie voor de centrale overheid moet ook een pad worden uitgetekend voor de lokale besturen, en moet Vlaanderen investeren in het professionaliseren van de lokale besturen.
8. Transparantie	Volledige transparantie over de voortgang en resultaten is belangrijk om het draagvlak te behouden, de dynamiek te verzekeren en de vorderingen te bewaken.
III. Duidelijke ambitie en gestructureerde aanpak	
9. Vastlegging algemene doelstellingen	Vastlegging van de algemene doelstelling om efficiëntiewinsten te realiseren vergelijkbaar met de topregio's die een vergelijkbaar overheidsaanbod realiseren (cf. Pact 2020). Deze efficiëntiewinsten moeten beantwoorden aan drie kenmerken: (a) winsten die de overheidsorganisaties kunnen volhouden op lange termijn (duurzaam); (b) winsten die minstens 'neutraal' maar eigenlijk positief zijn ten opzichte van de kwaliteit van de dienstverlening; (c) er wordt bekeken of en hoe met minder middelen dezelfde kwaliteit en kwantiteit van diensten kan geleverd worden
10. Differentiatie in specifieke doelstellingen (maatwerk)	Vertaling van de vastgelegde algemene doelstellingen in gedifferentieerde doelstellingen per beleidsdomein, uitgavensort en beleidsniveau. Het is wenselijk dat de doelstellingen gediversifieerd worden omdat de algemene doelstellingen niet voor elke overheidsdienst op eenzelfde wijze opgaan of nagestreefd moeten worden. Soms kan en moet verder gegaan worden. Soms minder ver. Concrete, realistische (ook kwantitatieve) taakstellingen zijn essentieel om de ambities scherp te stellen, mechanismen te ontwikkelen die de realisatie van de taakstellingen kunnen afdwingen, en de voortgang te kunnen opvolgen zodat tijdig kan worden bijgestuurd.
11. Vertaling in programma's en projecten	Vertaling van de doelstellingen in operationele programma's en projecten. Enerzijds moet aan elk departement worden overgelaten om zelf een programma op te stellen. Anderzijds zijn ook een aantal boven- en interdepartementale projecten noodzakelijk. De hervormingsagenda moet deel uitmaken van de strategische en operationele meerjarenplanning, en dus meer zijn dan een apart programma. Planning, processturing en rapportages moeten zoveel mogelijk geïntegreerd verlopen om hoge planlasten te vermijden.
12. Vaste methodiek	Als methodiek voor de programma's en projecten moeten steeds drie vragen worden gesteld: (a) zijn al de activiteiten die worden uitgevoerd nog steeds noodzakelijk? (b) is een overheidsinstantie die ze uitvoert het best geplaatst om die activiteiten uit te voeren en zijn er synergiën mogelijk door het wegwerken van overlappings in taken en diensten, en omgekeerd, zijn bij activiteiten die werden uitbesteed deze andere organisaties in de publieke, private of non-profitsector het best geplaatst? (c) worden de activiteiten op een zo efficiënt mogelijke manier uitgevoerd?
IV. Ideeën en expertise	
13. Strategische analyse en evaluatie	Strategische analyses zijn nodig om regelmatig en vanop zekere afstand het functioneren en de performantie van de overheid te analyseren. Peer reviews en benchmarking vormen vaak externe 'drivers' voor verandering. Naast indicatoren en rapportages zijn ook formele evaluaties die dienen als leermomenten nodig.
14. Externe expertise	Inschakelen van externe spelers in verschillende fasen van het proces is wenselijk. Bottom-up ideeënverzameling volstaat immers niet omdat entiteiten ook beperkt zijn in hun analyse- en kenvermogen en zelden zelf meer fundamentele vragen stellen over noodzaak, efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit. Daarom is minstens een goede begeleiding van bottom-up processen nodig, aangevuld met 'top-down'

	analyses door deskundige en onafhankelijke experts of instanties. Ook evaluatie door externe (audit)instanties is belangrijk om resultaten te valideren en opties ter verbetering te formuleren.
15. Ruimte voor spontane initiatieven en bottom-up ideeën	Vaak zijn er decentraal, binnen de entiteiten zelf, heel wat ideeën over hoe de effectiviteit en efficiëntie van hun activiteiten en diensten kunnen worden verbeterd. Proeftuinen opzetten en ondersteunen is een interessante manier om op kortere termijn resultaat te boeken en tegelijk een voedingsbodem voor leereffecten en een basis voor de verspreiding van goede praktijken te leggen.
16. Netwerken en delen van informatie	Netwerken ('advocacy coalitions') zijn wenselijk om te zorgen voor verspreiding van informatie en kennis en om de noodzaak en mogelijkheden van hervormingen op de agenda houden. Beschikbaarheid van informatie en delen van informatie vergemakkelijkt het tot stand komen van een leerproces en de productie van lokale kennis en lokale innovatie.
V. Implementatie en communicatie	
17. Implementatie	De implementatiefase vergt bijzondere aandacht. Actief risicomanagement en goede opvolging zijn nodig om te vermijden dat belangrijke projecten niet zouden slagen.
18. Middelen en tijd	Financiële, materiële en menselijke middelen zijn onmisbaar om hervormingen succesvol door te voeren. Omvangrijke efficiëntietrajecten vergen dikwijls een grote begininvestering die zich nadien terugverdient. Ook tijd is een belangrijke voorwaarde. Er moet regelmatig sprake zijn van impulsen, afgewisseld door de noodzakelijke rustpunten voor implementatie en consolidatie en voor leren en verbeteren. Hervormingen zijn dus ook steeds een iteratief proces.
19. HRM- en competentiebeleid	Er is een uitgebouwd HRM- en competentiebeleid nodig dat ontwikkelingen faciliteert en ondersteunt.
20. Adequate communicatie	Goede communicatie moet alle betrokkenen toelaten om de noodzaak van veranderingen, de beweegredenen en de manier om ze te realiseren te begrijpen, en om goede, inspirerende voorbeelden en resultaten te verspreiden.

Hieruit komen enkele **specifieke verbeterpunten** naar voor, waaronder:

- ▀ De interactie met en inbreng van maatschappelijke stakeholders en vakorganisaties. Die is momenteel vrij minimalistisch opgevat, zowel bij de voorbereiding als bij de verdere invulling, opvolging en evaluatie.
- ▀ Het ambtelijke eigenaarschap/aansturingsorgaan. Bij een nieuw MJP moet worden gezocht naar werkvormen die meer intern draagvlak en een ruimer eigenaarschap binnen de administratie met zich meebrengen. Uit een recente bevraging van kabinetten, departementshoofden en leidinggevende ambtenaren van de agentschappen in het kader van het Charter politiek-ambtelijke samenwerking is bovendien gebleken dat de rol van het CAG ten opzichte van andere beleidsdomeinoverschrijdende overlegfora deels onduidelijk is en dat niet alle topambtenaren zich even betrokken/aangesproken/gebonden voelen door wat het CAG beslist.
- ▀ De politieke sturing en betrokkenheid. De sleutel ligt voor een groot deel bij de regering en de ministers. Zij moeten de ambitie tonen om daadwerkelijk samen te werken over partij- en ambtelijke grenzen heen aan belangrijke projecten die een beleidsdomeinoverschrijdende aanpak vereisen. Voor die projecten moeten dan een duidelijke ambitie en timing vooropgesteld worden, die sterk uitgedragen wordt door zowel de politieke als ambtelijke top. Er moet ook een goede

politieke en ambtelijke projectaansturing en -organisatie worden verzekerd, met een haalbaar plan van aanpak met heldere verantwoordelijkheden en eventueel een afzonderlijk budget.

- ▀ De incentives voor beleidsdomeinoverschrijdende samenwerking. Uit de reeds vermelde recente bevraging van kabinetten, departementshoofden en leidinggevende ambtenaren van de agentschappen in het kader van het Charter politiek-ambtelijke samenwerking blijkt tevens dat er niet echt een cultuur van samenwerking is. Dit speelt in het bijzonder parten bij beleidsdomeinoverschrijdende programma's en projecten zoals het MJP SO.
- ▀ De formulering van doelstellingen en mijlpalen. Er zijn duidelijkere linken nodig met het finale doel van hervormingen (cf. supra: meerwaarde verhogen voor de samenleving) en duidelijkere doelstellingen en mijlpalen (i.p.v. zoals nu vaak in termen van meer, minder, dalen, stijgen...). Tijdspaden en groeipaden moeten het traject naar het ambitieniveau expliciteren.
- ▀ De responsabilisering van alle beleidsdomeinen. Elk beleidsdomein zou een eigen programma moeten opstellen (dat meer is dan huidige projecten uit de beheers- en managementovereenkomsten, en meer is dan een bundeling van ideeën van elke entiteit). Het voordeel daarvan is dat elk beleidsdomein wordt verplicht om samen, over entiteiten heen, structureel en op langere termijn na te denken over effectiviteit, efficiëntie en kwaliteit van de dienstverlening (en over mogelijke synergieën binnen het beleidsdomein, het wegwerken van overlappingen in taken en diensten, enz.).
- ▀ De afstemming met andere programma's. Qua inhoudelijke focus en processturing lopen de trajecten van het MJP SO nog te veel gescheiden van de trajecten van VIA, Pact 2020, VHP EU2020 e.d. Dit leidt tot stapeling van plannen en hoge rapportagelasten voor de entiteiten. Het belemmert ook het overzicht en de onderlinge coördinatie. Onder 'doorbraak slagkrachtige overheid' in VIA zitten bv. meer en andere projecten dan onder het MJP SO (bv. optimaliseren van de opvolging, rapportering en omzetting van EU-regelgeving; investeren in een proactieve opvolging van het Europees beleid door middel van impactanalyses van ontwerpen van Europese regelgeving, uitbouw Vlaamse dienst vastgoedakten...). De MJP-agenda moet meer deel gaan uitmaken van de strategische en operationele meerjarenplanning.
- ▀ De opvolging van het meerjarenprogramma. Dit zou niet enkel via indicatoren en rapportages moeten gebeuren, maar ook via echte evaluaties. Het programma mist formele evaluatiemomenten. Via evaluaties moeten de nodige leermomenten worden voorzien. Die evaluaties (op verschillende niveaus) moeten expliciet worden gepland en georganiseerd, en bijgevolg mee worden opgenomen als onderdeel van de aansturing en het beheer van het meerjarenprogramma.
- ▀ De communicatie. Het is belangrijk om extern maar ook intern goede, inspirerende voorbeelden te verspreiden en te promoten. Momenteel wordt een verhalenkalender opgemaakt aan de hand van casussen die getoetst worden aan selectiecriteria en kwaliteitskenmerken. Daarbij ligt de focus terecht niet op het procesmatige maar op de bereikte resultaten van concrete en zichtbare casus-

sen (communiceren over realisaties, niet over plannen, communiceren met correcte en betrouwbare feiten, geen hoeraverhaal, ...).

Referentielijst

Meerjarenprogramma slagkrachtige overheid. 8 december 2010 en 4 februari 2011.

Voortgangsrapportages Meerjarenprogramma slagkrachtige overheid (incl. bijlagen) van oktober 2011, oktober 2012 en maart 2013.

CAG, diverse documenten en verslagen, beschikbaar op <http://koepel.vonet.be/nlapps/docs/default.asp?fid=2470>

VRIND 2013. 21ste editie van de Vlaamse Regionale Indicatoren (VRIND).

Van den Bossche, Ivo en Dries Verlet. Tweede evaluatie van het charter politiek-ambtelijke samenwerking. CAG/13/13.06/DOC.056 – bijlage bis

Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen. Diverse studies, te consulteren op <http://soc.kuleuven.be/sbov/ned/onderzoek/index.htm>.

OECD (2013). Government at a Glance 2013. Public Governance Committee, June 2013 GOV/PGC(2013)13

OECD (2013). Strategic Insights from the Public Governance Reviews: update. OECD Public Governance Committee, April 2013 GOV/PGC(2013)4

OECD (2012). Strategic Lessons from the Comprehensive Public Governance Reviews: update. OECD Public Governance Committee, December 2012 GOV/PGC(2012)14

CEEEO (2009). Een slagkrachtige overheid in Vlaanderen. Finaal rapport van de Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid. Brussel, CEEEO, mei 2009.

SERV (2013). Advies hervorming VREG, 7 oktober 2013.

SERV (2013). Advies decreet Vlaamse bestuursrechtcolleges, 17 juni 2013.

SERV (2013). Advies over het voorontwerp van decreet betreffende de omgevingsvergunning, 10 juni 2013

SERV (2013). Advies over de Vlaamse Regulator van de Elektriciteits- en Gasmarkt, 11 maart 2013.

SERV (2013). Advies deugdelijk bestuur in de Vlaamse publieke sector, 11 maart 2013.

SERV (2013). Evaluatie begroting 2013. Brussel, 16 januari 2013.

SERV (2012). SERV-akkoord over de uitvoering van de 6e Staatshervorming in Vlaanderen, 27 juni 2012.

SERV, Minaraad, SALV (2012). Advies Conceptnota permanente milieuvergunning, 30 maart 2012.

SERV, Minaraad, SALV (2012). Advies Conceptnota omgevingsvergunning, 1/2 maart 2012.

SERV, Minaraad (2012). Advies Milieuhandhavingsbeleid, 18/19 april 2012.

SERV (2011). Rapport hernieuwbare energie, 04 april 2011

SERV (2011). Advies Wit- en groenboeken, 01 juni 2011.

- SERV (2011). Advies Steunpunten beleidsrelevant onderzoek, 16 februari 2011.
- SERV (2011). Advies planlastendecreet, 13 april 2011.
- SERV (2011). Advies over de routeplanner voor projectgedreven processen, 4 mei 2011.
- SERV (2011). Advies hervorming beleidsveld Ruimtelijke Ordening. 16 november 2011.
- SERV, VLABEST (2011). Advies Strategisch beleidskader voor kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging 2009-2014, 30 april 2011.
- SERV (2011). Advies hernieuwbare energie, 17 november 2011.
- SERV (2011). Advies Evaluatie Steunpunten Beleidsrelevant Onderzoek, 10 juni 2011.
- SERV (2010). Wetgevingsprocedures, -structuren en -instrumenten in Vlaanderen: een evaluatie van 10 jaar wetgevingsbeleid in Vlaanderen, Rapport, 10 maart 2010.
- SERV (2010). Rapport: Wetgevingsprocedures, -structuren en –instrumenten in Vlaanderen: een evaluatie van 10 jaar wetgevingsbeleid in Vlaanderen, 10 maart 2010.
- SERV (2010). Advies Vlaams hervormingsprogramma Europa 2020-strategie, 15 september 2010.
- SERV (2010). Advies versnelling investeringsprojecten, 26 mei 2010.
- SERV (2010). Advies Meerjarenprogramma slagkrachtige overheid, 06 juli 2010.
- SERV (2010). Advies Groenboek interne Staatshervorming, 14 oktober 2010.
- SERV (2010). Advies betere regelgeving voor een effectieve en efficiënte overheid en meer welvaart en welzijn, 10 maart 2010.
- SERV (2009). Advies uitvoering Pact 2020: Stapstenen voor de nieuwe Vlaamse Regering. Brussel, SERV, 10 juni 2009.
- SERV (2009). Advies over de tussentijdse conclusies van de Commissie Effectieve en Efficiënte Overheid, 20 maart 2009.
- SERV (2007). Maken we goede wetten? Benchmarking van Vlaanderen. In SERA 2007. Sociaal-Economisch Rapport 2007. Gent, Academia Press.
- SERV (2006). Advies over de invoering van een Vlaamse regelgevingsagenda, 22 november 2006.