

MEERJARENPROGRAMMA SLAGKRACHTIGE OVERHEID

Vlaamse Regering en College van Ambtenaren-generaal (CAG)

4 februari 2011



Inhoud

1.	Inleiding	4
1.1.	Context.....	4
1.2.	Voorgeschiedenis.....	5
2.	Doelstelling, uitgangspunten en methodiek.....	7
2.1.	Doelstelling	7
2.2.	Uitgangspunten	8
2.2.1.	Efficiëntie in relatie tot effectiviteit en kwaliteit.....	8
2.2.2.	Slagkracht door oplossingsgerichtheid.....	9
2.2.3.	Eén plan voor efficiëntiewinst én voor de ViA-doorbraak slagkrachtige overheid	9
2.2.4.	Een plan voor Vlaanderen.....	10
2.3.	Methodiek.....	11
2.3.1.	Een gefaseerde aanpak	11
2.3.2.	Een gelaagde aanpak	12
2.3.3.	Een gedragen plan.....	12
2.3.4.	Een rollend actieplan	13
2.3.5.	Een duidelijke sturing en opvolging	14
3.	Strategisch kader en programma opbouw	15
3.1.	Beleidskader en visie.....	15
3.2.	Waarden.....	16
3.3.	Strategische doelstellingen.....	17
3.4.	Programma opbouw	19
3.5.	Normstelling en opvolging strategische doelstellingen.....	21
4.	Portfolio van programma's en projecten.....	26
4.1.	Overzicht	26
4.2.	Sleutelprojecten.....	28
	Sleutelproject 1.1: Naar een geïntegreerde benadering van ondernemers	28
	Sleutelproject 1.2: planlasten voor lokale besturen vervangen door een lokale meerjarenplanning (beleids- en beheerscyclus).....	31
	Sleutelproject 1.3: Interne staatshervorming.....	34
	Sleutelproject 2.1: Rationalisatie van de managementondersteunende functies (MOF).....	36
	Sleutelproject 2.2: Nuttige rationalisering ter ondersteuning van een klantengedreven ICT	39
	Sleutelproject 2.3: Modern HR-beleid	41
	Sleutelproject 3.1: Betere dienstverlening door koppeling databanken, integratie gegevensverkeer en back-office activiteiten, en ontwikkeling van een geïntegreerde Vlaamse publieksbalie	45
	Sleutelproject 4.1: Versnellen, verbeteren en vereenvoudigen van de processen en procedures voor investeringsdossiers	48
	Sleutelproject 4.2: Duurzaam optreden van de Vlaamse overheid.....	50
	Sleutelproject 4.3: Administratieve vereenvoudiging en kwaliteitsvolle regelgeving	52
	Sleutelproject 4.4: Optimalisering en vernieuwing financieel instrumentarium	55
	Sleutelproject 4.5: Barometer Slagkrachtige overheid	57

5.	Aansturing en beheer van het meerjarenprogramma (governance)	59
5.1.	Belang van een duidelijke governance	59
5.2.	Rollen en verantwoordelijkheden binnen het meerjarenprogramma	59
5.2.1.	Algemeen	59
5.2.2.	Het College van Ambtenaren-generaal (CAG)	60
5.2.3.	Projecttrekkers en projectverantwoordelijken per sleutelproject	60
5.2.4.	Het programmabureau	61
5.2.5.	Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid (CEEEO)	61
5.2.6.	Raad van Wijzen.....	62
5.3.	Rapporteringcyclus meerjarenprogramma.....	63
5.4.	Middelen.....	64
5.5.	Verandermanagement en communicatie	64
5.5.1.	Verandermanagement	64
5.5.2.	Communicatiestrategie en –plan.....	66

1. Inleiding

1.1. Context

Het debat over efficiënte en effectieve overheden is niet nieuw. Bovendien wordt dit debat niet enkel in België/Vlaanderen gevoerd. In verschillende (Westerse) landen wordt gesleuteld aan de overheidsorganisatie.¹ Eén van de belangrijkste redenen hiervoor is een evolutie in het denken over de overheid: meer en meer wordt een efficiënte en effectieve overheid gezien als een voorwaarde voor welvaart en welzijn en als een instrument in de concurrentiestrijd in de context van globalisering.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat een slagkrachtige overheid als cruciale factor werd gezien om Vlaanderen tegen 2020 naar de top 5 van de Europese regio's te leiden. 'Slagkrachtige overheid' werd één van de zeven doorbraken in het tijdens de vorige legislatuur opgestarte lange termijnproject 'Vlaanderen in Actie' (ViA).

De Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid (CEEO), in 2008 opgericht door de Vlaamse Regering als denktank en visiegroep over het overheidsoptreden in het perspectief van 2020, verwoordde het als volgt: *'Het realiseren van efficiëntie- en effectiviteitswinsten door de overheden in Vlaanderen wordt een centrale opdracht voor de komende jaren. Niet alleen dwingt de economische toestand de overheid om meer te doen met minder, het wordt ook een plicht om de resultaten van het beheer en het beleid op een hoger peil te tillen. Als Vlaanderen een topregio in Europa wil worden, mag de overheid in haar werking niet de zwakste schakel worden in het scheppen van toegevoegde economische en maatschappelijke waarde. Integendeel, de overheid moet een hefboom worden door haar werking voor de samenleving.'*²

Ook het Pact 2020, gesloten tussen de Vlaamse Regering, de sociale partners, het georganiseerde middenveld en de lokale besturen, legt hoge eisen op aan de overheden: *'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'*.

De huidige economische context geeft het debat een extra dimensie: in een situatie waarin de overheidsinkomsten dalen en de uitgaven stijgen is de 'sense of urgency' voor efficiëntieverhogende maatregelen voor de werking van de overheid drastisch toegenomen.

¹ Zie o.m. Delbeke K, Luts M, Hondeghe A. en Bouckaert G. (2008) De efficiënte overheid geanalyseerd. Rapport Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen, Leuven. Hierin ondermeer de uitwerking van twee cases: Nederland en het Verenigd Koninkrijk.

² Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid (2009). Een slagkrachtige overheid in Vlaanderen. Eindrapport van de Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid, p. 9.

In een maatschappelijke context waarin iedereen opgeroepen wordt tot verantwoordelijkheid, is het ook aan de Vlaamse overheid om inspanningen te leveren en bij te dragen tot een krachtig economisch herstel.

Binnen de Vlaamse administratie werd, o.m. naar aanleiding van de OESO-studie over het HRM-beleid bij de Belgische overheden, een proces op gang gebracht om de efficiëntie en effectiviteit van het overheidsoptreden op te drijven en de vooruitgang te meten. Een belangrijke aanzet hiertoe werd gegeven door de zgn. 10-sporennota³ van het College van Ambtenaren-Generaal (CAG).

Wanneer het regeerakkoord van juli 2009 de opdracht geeft aan het CAG om een voorstel van meerjarenprogramma permanente efficiëntiewinst uit te werken, dient dan ook niet van nul te worden begonnen. Met het meerjarenprogramma kunnen, op basis van het hierboven vermelde denkwerk, fundamentele stappen voorwaarts worden gezet in het slagvaardiger maken van de Vlaamse overheid.

1.2. Voorgeschiedenis

Onder aansturing van het CAG werd in het najaar van 2009 begonnen met de werkzaamheden rond het meerjarenprogramma.

Op 24 december 2009 werd door de co-voorzitters van het CAG een nota over het meerjarenprogramma overhandigd aan de minister-president en de vice-minister-presidenten. De nota bevatte een voorstel van basisprincipes, strategisch kader, plan van aanpak en mogelijke projecten en programma's die bottom-up werden geformuleerd vanuit de beleidsdomeinen.

Deze nota werd op 15 januari II. besproken tijdens een overleg tussen de kern van de Vlaamse Regering en de co-voorzitters van het CAG en werd op 22 januari II. door de minister-president en de vice-minister-presidenten als mededeling geagendeerd op de Vlaamse Regering (VR 2010 2201 MED.0038).

De regering stemde in met de basisprincipes, de strategische doelstellingen en het governancekader van het ontwerpmeerjarenprogramma en gaf opdracht aan het CAG om het programma verder uit te werken. Hierbij diende specifiek aandacht te worden gegeven aan:

- het opnemen van meetbare, auditeerbare en vergelijkbare resultaten;
- het identificeren van een aantal 'zeer belangrijke' projecten die een grote stap voorwaarts betekenen op weg naar een slagkrachtige overheid;
- het aspect klantvriendelijkheid en kwaliteit van dienstverlening;
- het budgetneutrale karakter van het meerjarenprogramma: er zullen geen extra middelen worden uitgetrokken voor het meerjarenprogramma.

³ College van Ambtenaren-Generaal (2007). De overheid uitgedaagd ... 10 Sporen naar een efficiëntere en effectievere Vlaamse overheid.

Deze opmerkingen indachtig heeft het CAG de werkzaamheden verder gezet. Op 17 mei 2010 werd het ontwerp van meerjarenprogramma ingediend bij minister Bourgeois, verantwoordelijk minister voor de doorbraak slagkrachtige overheid. Minister Bourgeois bezorgde dit document op 21 mei 2010 aan zijn collega's in de Vlaamse Regering (VR 2010 2105 MED. 0253).

Vervolgens werd opdracht gegeven aan het CAG om de reacties van de Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid (CEEEO), de ViA-Raad van Wijzen en een interkabinettenwerkgroep in te zamelen en een aangepast ontwerp van meerjarenprogramma voor goedkeuring voor te leggen aan de Vlaamse Regering.

De interkabinettenwerkgroep vond plaats op 2 juni 2010 terwijl het advies van de CEEEO werd afgeleverd op 15 juni 2010. De Raad van Wijzen boog zich eveneens op 15 juni over het ontwerp van meerjarenprogramma. Tenslotte bracht op 1 juli 2010 ook de SERV een advies uit.

Op 16 juli 2010 werd het aangepast meerjarenprogramma, zoals opgemaakt door het CAG op basis van de bemerkingen uit de consultaties ter kennis gebracht aan de Vlaamse Regering. Er werden ook drie nieuwe sleutelprojecten aanvaard:

- administratieve vereenvoudiging en kwaliteitsvolle regelgeving;
- uitbouw van een strategisch personeelsbeleid;
- optimalisering en vernieuwing financieel instrumentarium.

Een aantal bemerkingen uit de adviezen vergden een grondige aanpassing. De Vlaamse Regering heeft zich tevens meermaals gebogen over een aantal concrete onderwerpen in functie van een slagkrachtige overheid. De hieruit voortvloeiende standpunten en afspraken van de Vlaamse Regering met betrekking tot de beleidsuitdagingen voor een slagkrachtige overheid werden op basis van overleg tussen het CAG en de Vlaamse Regering (op 9 en 18 november 2010) geïntegreerd in het ontwerp van meerjarenprogramma.

Met dit document wordt het ontwerp van meerjarenplan slagkrachtige overheid voor goedkeuring voorgelegd aan de Vlaams Regering.

2. Doelstelling, uitgangspunten en methodiek

2.1. Doelstelling

Het meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid geeft invulling aan de ViA-Doorbraak Slagkrachtige overheid die op zijn beurt een grote stap voorwaarts moet bewerkstelligen in het bereiken van de Pact 2020 doelstellingen over een 'efficiënt en doeltreffend bestuur'. Een efficiënte en effectieve overheid in Vlaanderen ten aanzien van burgers en bedrijven maakt een kwaliteits- en concurrentieverschil binnen Europa.

Met Beter Bestuurlijk Beleid (BBB) is een goede aanzet gegeven naar een performantere overheid. De nadruk bij deze beweging lag voornamelijk op de responsabilisering en de autonomie door het wijzigen van de structuren en instrumenten. Dit moet worden verder gezet zij het dat er een nieuwe beweging 'Slagkrachtige Overheid' noodzakelijk is gericht op efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit. 'Slagkrachtige Overheid' moet daarom beschouwd worden als een nieuwe, noodzakelijke beweging binnen de Vlaamse overheid gericht op efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit. Hierdoor moet de Vlaamse overheid in haar geheel op een hoger niveau van dienstverlening naar de burger, het middenveld en de ondernemingen worden gebracht.

Op een aantal vlakken moet de responsabilisering van BBB verder worden gezet, gekoppeld aan transparantie en 'rekenschap geven' (accountability). De focus op efficiëntie en effectiviteit zowel binnen als tussen entiteiten en samenwerking over de entiteits-, beleidsdomein- en bestuurslaaggrenzen heen moet via de uitvoering van het meerjarenprogramma worden versterkt, waar nodig door het bijsturen van de structuren en de instrumenten. Daarnaast moeten alle niveaus zich sterker focussen op resultaatgerichtheid en oplossingsgerichtheid evenals op het bekomen van een duurzame en resultaatgerichte cultuur- en mentaliteitswijziging. Slagkrachtige overheid betreft een veranderingstraject.

De doelstelling van het meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid is als overheid beter, klantvriendelijker en meer probleemoplossend te werken en niet het minst, gelet op de economische en budgettaire context, om beter te doen met minder middelen.

Naast de noodzaak om een kwaliteitsvolle dienstverlening te blijven garanderen en te zorgen voor positieve effecten in alle maatschappelijke sectoren, moet een efficiëntere en effectievere werking zorgen voor meer beleidsruimte voor nieuwe activiteiten en diensten. Het basisprincipe van het meerjarenprogramma is het ontwikkelen van een administratief beleid dat efficiëntiewinsten realiseert, die significant, meetbaar, auditeerbaar zijn en een benchmark met vergelijkbare regio's kunnen doorstaan.

Zelfs indien de begrotings situatie ('in evenwicht') géén besparingen noodzaakt, moeten we inspanningen leveren om binnen onze 'bedrijfsvoering' efficiëntiewinsten te boeken, om ervoor te zorgen dat we met de beschikbare middelen ook nieuwe opdrachten en taken kunnen uitvoeren. Elke entiteit kan

hiervoor initiatieven nemen binnen zijn eigen grenzen, waarbij de ene entiteit wellicht méér mogelijkheden (of minder beperkingen) heeft dan een andere entiteit. Enkel voortbouwen op deze entiteitsspecifieke initiatieven zal niet voldoende zijn.

Het basisprincipe 'meer doen met minder' wordt doorvertaald naar de sleutelprojecten. Voor elke voorgenomen maatregel zal een kosten/baten afweging gemaakt worden, die een duidelijke meerwaarde moet aantonen op het vlak van efficiëntie en effectiviteit. In de verdere uitwerking van de sleutelprojecten zullen de concrete efficiëntiewinsten (impact op inzet op VTE's en middelen) in kaart worden gebracht, m.i.v. een gefaseerde impact op de volgende begrotingsjaren.

De sleutelprojecten genereren winstdoorbraken op het niveau van de gehele Vlaamse overheid. Deze winsten staan evenwel in samenhang met de winsten vanuit de efficiëntietrajecten die van onderop worden uitgezet en gerealiseerd.

Het zoeken naar een goed evenwicht tussen een gezamenlijke resultaatsverantwoordelijkheid voor de globaliteit van de Vlaamse administratie en de responsabilisering voor de eigen entiteit is daarbij cruciaal. Een kritische succesfactor hierbij is dat alle entiteiten deze gezamenlijke resultaatsverantwoordelijkheid voor de gehele administratie mee dragen, ongeacht de diversiteit in het administratief landschap en de verschillende manieren om beleidsmatig aangestuurd te worden. Met dit meerjarenplan ondersteunt het CAG deze gezamenlijke resultaatsverantwoordelijkheid door gezamenlijke afspraken te maken om samen efficiëntiewinsten op beheersvlak te boeken.

2.2. Uitgangspunten

2.2.1. *Efficiëntie in relatie tot effectiviteit en kwaliteit*

Een overheid slagkrachtiger maken is méér dan enkel streven naar efficiëntiewinsten waarbij enkel in termen van financieel kostenrendement wordt gedacht. Efficiëntie moet altijd in relatie tot effectiviteit en kwaliteit worden gezien. Zo heeft het weinig zin om te investeren in de efficiëntie van activiteiten die op zich niet effectief zijn in het realiseren van vooropgestelde (maatschappelijke) doelstellingen. Net zo min mogen we het kwaliteitsaspect los zien van efficiëntie en effectiviteit. In verschillende beleidsdocumenten inzake slagkrachtige overheid, komt een kwaliteitsvolle dienstverlening t.a.v. de samenleving centraal te staan. Eén van de grootste uitdagingen de komende jaren wordt immers meer en betere dienstverlening te verzekeren zonder aangroei van personeel. Het regeerakkoord bepaalt hierover dan ook duidelijk: *'De administratie krijgt de ruimte om zelf binnen de apparaatskredieten aan optimalisatie te doen maar het totale aantal Vlaamse*

*ambtenaren zal niet meer aangroeien en de administratie zal het efficiëntietraject ook vertalen in aantoonbare besparingen.*⁴

In dit meerjarenprogramma wordt op de drie dimensies gefocust. Deze globale benadering komt dan ook tot uiting in de formulering van de strategische doelstellingen (zie 3.3). Overheidsefficiëntie wordt hier aldus in brede zin opgevat.

2.2.2. Slagkracht door oplossingsgerichtheid

'We willen een overheid die beter, klantvriendelijker en meer probleemoplossend werkt', stelt het regeerakkoord. Een meer slagkrachtige overheid veronderstelt ook een manier van werken die niet eigen is aan de huidige cultuur van de Vlaamse overheid als organisatie: portfoliobeheer, programmabeheer en projectwerking zullen meer centraal komen te staan. Dit meerjarenprogramma biedt dan ook de kans aan de Vlaamse overheid om zich te bezinnen over haar eigen bedrijfscultuur. Het meerjarenprogramma is een veranderingsprogramma met een essentiële cultuurveranderingscomponent: een organisatie laten transformeren heeft maar zin indien de cultuur en ingesteldheid ook aangepast is aan de doelstellingen die de organisatie zich vooropstelt.

Vanuit de waarden en de strategische doelstellingen (zie 3.2 en 3.3), doorheen de portfolio aan programma's en projecten (zie hoofdstuk 4) en ook in de aanpak en aansturing van het programma (zie hoofdstuk 5) willen we in dit meerjarenprogramma de basis leggen voor een verankering van een nieuwe, toekomstgerichte cultuur en van vernieuwde organisatieprincipes die leiden tot goed afgestemde en samenwerkende diensten, open en goed onderbouwde communicatie, participatie en inspraak met het oog op een breed maatschappelijk draagvlak, gecombineerd met procedurevereenvoudiging en geïntegreerd procesmanagement over de grenzen van de bestuursniveaus en beleidsdomeinen.

2.2.3. Eén plan voor efficiëntiewinst én voor de ViA-doorbraak slagkrachtige overheid

Het regeerakkoord geeft aan de Vlaamse administratie een duidelijke opdracht om een meerjarenprogramma voor permanente efficiëntiewinst op te stellen en voor te leggen aan de regering. Daarnaast werd bij de start van deze legislatuur ook gestart met de uitvoering op het terrein van de ViA-doorbraken en de Pact 2020 doelstellingen. Het CAG heeft in juli 2009 het engagement opgenomen om deze uitvoering, in lijn met het regeerakkoord, in goede banen te leiden. Elke doorbraak, waarvoor telkens een verantwoordelijk minister én trekker binnen de Vlaamse administratie werd aangeduid, wordt geconcretiseerd in een geheel van acties, projecten en initiatieven.

⁴ Vlaamse Regering (2009). Een daadkrachtig Vlaanderen in beslissende tijden. Voor een vernieuwende, duurzame en warme samenleving. Regeerakkoord 2009-2014, p. 80.

Gezien de vele raakvlakken worden zowel de initiatieven gericht op efficiëntiewinst als de projecten gericht op het realiseren van de ViA-doorbraak 'slagkrachtige overheid' gebundeld in één coherent meerjarenprogramma, het Meerjarenprogramma Slagkrachtige Overheid. Hierdoor wordt enerzijds verzekerd dat de ruime scope van het meerjarenprogramma (zie hoofdstuk 2) steeds voor ogen wordt gehouden. Anderzijds wordt door één geïntegreerd meerjarenprogramma eenheid in visie, doelstellingen en aanpak gegarandeerd.

Het meerjarenprogramma geeft aldus invulling aan de ViA-doorbraak 'slagkrachtige overheid' die op zijn beurt een grote stap voorwaarts moet bewerkstelligen in het bereiken van de Pact 2020 doelstellingen over een 'efficiënt en doeltreffend bestuur', zijnde:

- een efficiënte en kwaliteitsvolle overheid en regelgeving draagt in 2020 op structurele wijze bij tot het welzijn en de welvaart van de bevolking;
- 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;
- de Vlaamse overheid werkt op korte termijn een set van outputgerichte indicatoren uit, 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.

2.2.4. Een plan voor Vlaanderen

Het meerjarenprogramma is een plan *van* de Vlaamse overheid (politiek en administratie) en *voor* Vlaanderen. De projecten en programma's die opgenomen worden in dit meerjarenprogramma zijn ingediend en worden uitgevoerd door het Vlaamse bestuursniveau.

Dit houdt echter geen enge benadering in waarbij enkel oog zou zijn voor efficiëntie en effectiviteitswinsten *binnen* de Vlaamse overheidsorganisatie. Immers, aansluitend op zowel het eindrapport van de CEEO als op het regeerakkoord, worden in dit plan de interbestuurlijke verhoudingen, de interne staatshervorming en de problematiek van de planlasten voor lokale besturen als één van de prioritaire actiedomeinen opgenomen (zie hoofdstuk 4). De scope overstijgt hierdoor de Vlaamse overheid en gaat tot aan de lokale overheden in een zoektocht naar slagkrachtige synergieën tussen beide bestuurslagen met als doel kwaliteit van de dienstverlening naar burger en bedrijven te verbeteren te zorgen voor positieve effecten in alle maatschappelijke sectoren.

2.3. Methodiek

Hieronder worden een aantal principes naar de opzet en de uitvoering van het meerjarenprogramma naar voren geschoven. Ze geven enerzijds aan hoe het topmanagement van de Vlaamse overheid het meerjarenprogramma wenst vorm te geven, anderzijds komen hierbij ook een paar kritische succesfactoren naar boven die vervuld moeten zijn om het programma tot een goed einde te kunnen brengen.

2.3.1. Een gefaseerde aanpak

Het opzetten van een meerjarenprogramma was een omvangrijke oefening. Onder aansturing van het CAG werden alle beleidsdomeinen gemobiliseerd waarbij een traject wordt afgelegd, beginnend bij een eerste (bottom-up georganiseerde) ideeënverzameling en leidend tot een wel omkaderd en evenwichtig uitgebouwde portfolio die naast de concrete projecten en programma's geformuleerd door en binnen de beleidsdomeinen ook een aantal sleutelprojecten bevat geformuleerd op niveau Vlaamse overheid (zie verder). Een planmatige benadering waarbij voldoende ruimte wordt gelaten voor zowel inhoudelijke bijsturing, overleg binnen de organisatie, afstemming tussen administratie en politiek en extern advies is hierbij aangewezen. Vandaar dat voor het meerjarenprogramma een gefaseerde aanpak werd uitgewerkt:

- Fase 1 (oktober 2009 – eind december 2009):
 - Uitwerken van de basisprincipes en het strategisch kader van het meerjarenprogramma;
 - Uitwerken van een plan van aanpak (timing, aansturing en beheer van het meerjarenprogramma);
 - Bevraging van beleidsdomeinen met oog op inventarisatie van projecten en programma's die bijdragen tot efficiëntie en effectiviteitwinsten.

Deze fase is reeds achter de rug en werd afgesloten met een politieke validering in januari 2010 (zie document VR 2010 2201 MED.0038).

- Fase 2 (januari 2010 – begin mei 2010):
 - Uitwerken normen en indicatoren voor strategische doelstellingen;
 - Bijsturen van de portfolio:
 - Definiëren van een beperkte set van sleutelprojecten;
 - Gedetailleerde analyse van de in fase 1 ingediende projecten en programma's met oog op samenvoegen (creëren van synergieën), identificeren van lacunes en eventueel elimineren van projecten waarvan toegevoegde waarde vanuit organisatiebreed oogpunt te klein is;

Deze fase werd afgerond midden mei en werd afgesloten met het voorleggen van een ontwerp-meerjarenprogramma aan het politiek niveau (zie document VR 2010 2105 MED. 0253)

- Fase 3 (mei 2010 – december 2010):
 - Politieke aftoetsing (interkabinettenwerkgroep 2 juni 2010, 9 november en 17 november 2010) over het ontwerp van meerjarenprogramma;
 - Advies van de CEEO over het ontwerp van meerjarenprogramma (15 juni 2010);
 - Bespreking van het ontwerp van meerjarenprogramma op de ViA-Raad van Wijzen (15 juni 2010);
 - Advies van de SERV over het ontwerp van meerjarenprogramma (1 juli 2010);
 - Definitieve goedkeuring door de Vlaamse Regering van het geconsolideerde meerjarenprogramma.

- Fase 4 (vanaf januari 2011): verdere uitvoering en opvolging van het meerjarenprogramma.

2.3.2. Een gelaagde aanpak

Efficiëntiewinsten kunnen behaald worden op verschillende niveaus: binnen individuele departementen en agentschappen, door samenwerking binnen beleidsdomeinen en over de grenzen van beleidsdomeinen heen en, tenslotte, op niveau van de volledige Vlaamse overheid. Alle niveaus kunnen en moeten bijdragen tot het realiseren van de doelstellingen van het meerjarenprogramma.

Deze 'gelaagdheid' wordt weerspiegeld in het meerjarenprogramma. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering en opvolging van projecten en programma's ligt op het overeenstemmend niveau (zie hoofdstuk 5).

2.3.3. Een gedragen plan

*'Een efficiënte en effectieve overheid heeft alleen kans van slagen als alle overheden en alle betrokkenen ervan overtuigd zijn dat het zal lukken en eigenaar zijn van de voorgestelde veranderingen. Alleen een gedeeld project kan duurzaam zijn en heeft een grote slaagkans.'*⁵ Met deze aanbeveling van de CEEO in gedachte, werd bij het opstellen van het meerjarenprogramma zorg gedragen voor voldoende draagvlak bij alle betrokkenen.

Vooreerst werd er binnen de Vlaamse administratie, die in het regeerakkoord het initiatiefrecht kreeg voor het veranderingstraject, aan draagvlak gewerkt door de gelaagde aanpak: elk niveau binnen de organisatie werd voor zijn verantwoordelijkheid geplaatst waardoor vermeden werd dat het meerjarenprogramma werd gezien als een bijkomende 'verplichting', opgelegd door een overkoepelend orgaan. Bovendien werd door regelmatige themabijeenkomsten van het CAG, terugkoppeling en informatiedoorstroming naar de managementcomités en door interne communicatie (via intranet) naar alle ambtenaren gewerkt aan draagvlakverbreding.

⁵ Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid (2009), p. 49.

Niet enkel een ambtelijk, maar ook een politiek draagvlak én eigenaarschap voor dit meerjarenprogramma is essentieel. Het politiek niveau, de Vlaamse Regering gezamenlijk en elke minister voor zich, hebben een cruciale rol te spelen om efficiëntie en effectiviteit binnen de Vlaamse overheid te bevorderen.

Naast een transparante rapporteringcyclus (zie hoofdstuk 5) van het ambtelijk naar het politiek niveau, zal ook periodiek overleg tussen de Vlaamse Regering en het CAG bijdragen tot een gezamenlijke aanpak van het meerjarenprogramma. Naast regelmatig overleg tussen de verantwoordelijke minister en de trekker, zorgt het CAG ook voor een periodiek overlegmoment tussen een delegatie van de Vlaamse Regering en een delegatie van het CAG. Deze brede betrokkenheid op niveau van de Vlaamse Regering is nodig gezien de 'horizontale' aard van het programma. Ook de CEEO benadrukt dit laatste: 'het is ook essentieel dat de uitvoering van het goedgekeurde meerjarenprogramma nauw vanuit de regering wordt gevolgd.'⁶

Maar een overheid is er niet voor zichzelf. De overheid staat ten dienste van burgers, ondernemingen en organisaties. Vandaar dat een ingrijpend veranderingstraject als dit geen monopolie is van de overheid. Het is cruciaal voor een succesvolle verwezenlijking dat de samenleving betrokken wordt bij het meerjarenprogramma. Hierin speelt de CEEO en de VIA-Raad van Wijzen een belangrijke rol. Als 'extern' klankbord en toetssteen geven zij het efficiëntietraject mee vorm.

2.3.4. Een rollend actieplan

Het meerjarenprogramma betreft een strategie naar een slagkrachtige overheid. Het voorliggend programma volgt de opbouw van een strategisch plan, vertrekkend vanuit een beleidskader en visie, over een aantal richtinggevende waarden tot het vastleggen van strategische doelstellingen. Om deze doelstellingen te bereiken werden projecten en programma's geformuleerd die opgenomen werden in het actieplan.

Strategische planning is een continu en systematisch proces. De opbouw van het meerjarenprogramma weerspiegelt dit: het programma is geen statisch gegeven, maar het bevat een rollend, dynamisch actieplan dat kan aangepast worden in de loop van de uitvoering. Immers, evaluatie en bijsturing zijn onderdeel van het strategische planningsproces.

Dit heeft tot gevolg dat projecten kunnen bijgevoegd worden in functie van de vaststelling dat de doelbereiking met de bestaande portfolio niet is gegarandeerd, of in functie van nieuwe noden.

Op deze manier past het meerjarenprogramma in de filosofie van slagkrachtige overheid als een beweging: het is geen eenmalige operatie die een aantal verbeteringen realiseert, waarna het streven naar verbetering stilvalt, maar het vergt een continue beweging, een omwenteling naar een steeds slagkrachtigere overheid.

⁶ Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid, Advies nr. 1 (2010), p. 27.

De samenstelling van de actuele portfolio wordt verder behandeld in hoofdstuk 4.

2.3.5. Een duidelijke sturing en opvolging

Een meerjarenprogramma van zulke omvang vraagt om een programmastructuur met een duidelijke sturing en opvolging. Rollen, verantwoordelijkheden en rapporteringslijnen dienen te worden vastgelegd. Net zoals voor de andere ViA-doorbraken werd voor de doorbraak 'Slagkrachtige overheid' en het bijhorende meerjarenprogramma een programmastructuur uitgewerkt. Hierbij wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de bestaande structuren binnen de Vlaamse overheid (zie hoofdstuk 5).

3. Strategisch kader en programma opbouw

3.1. *Beleidskader en visie*

Voor het opstellen van het meerjarenprogramma is het CAG uitgegaan van de beleidsvisie omtrent slagkrachtige overheid zoals verwoord in het Vlaamse regeerakkoord 2009-2014 en in de beleidsnota bestuurszaken 2009-2014.

Het Vlaams regeerakkoord vat onder hoofdstuk IV samen waarom een slagkrachtige overheid belangrijk is: *‘De overheden in Vlaanderen moeten in de economische, sociale en ecologische keten een sterke schakel vormen. Een efficiënte en effectieve overheid in Vlaanderen moet een kwaliteits- en concurrentieverschil maken binnen Europa. Goed overheidsbestuur is een kritieke variabele voor een duurzame ontwikkeling van onze economische welvaart en van ons sociale en ecologische welzijn. De overheden in Vlaanderen moeten doeltreffend en efficiënt functioneren om een slagkrachtige hefboom te vormen voor het regeringsbeleid gericht op een sociaal, ondernemend, innovatief en duurzaam Vlaanderen. We willen door samenwerking en partnerschap zorgen voor slagkrachtige, effectieve en efficiënte overheden voor Vlaanderen. Voor een overheid die op de eerste plaats ten dienste staat van burgers en bedrijven.’⁷*

De beleidsnota Bestuurszaken vult aan: *‘de Vlaamse overheid moet als partner van de burgers, de ondernemingen, de verenigingen en andere leden van de samenleving vertrouwen en rechtszekerheid bieden. Dat kan door processen en regelgeving te verbeteren in functie van een kwaliteitsvolle dienstverlening aan alle klanten van de Vlaamse overheid.*

De verantwoordelijkheid van de Vlaamse overheid houdt niet op bij het maken van beleid en het verlenen van diensten aan verschillende gebruikers. De overheid moet zelf als organisatie bijdragen aan het creëren en in stand houden van een duurzame samenleving en vervult hierbij een voorbeeldfunctie.’⁸

Volledig in lijn met de ViA-filosofie, het Pact 2020, de aanbevelingen van de CEEO en het hierboven geformuleerde beleidskader kan volgende visie worden gedistilleerd:

De Vlaamse overheid is een slagkrachtige hefboom voor het regeringsbeleid. Door lenig en innovatief in te spelen op de maatschappelijke context en uitdagingen draagt zij bij tot de duurzame welvaart en het welzijn van de hele bevolking.

⁷ Vlaamse Regering (2009), p. 80.

⁸ Geert Bourgeois (2009), Beleidsnota Bestuurszaken 2009-2014, p. 10.

3.2. Waarden

Bij het bepalen van de prioriteiten en het maken van de nodige keuzes om bovenstaande visie te realiseren, zullen volgende waarden richtinggevend zijn:

- **Klantgerichtheid**

De overheid is er niet voor zichzelf, maar staat ten dienste van de samenleving, de burgers, organisaties, bedrijven, lokale overheden.

- **Voortdurend verbeteren**

De overheid moet zichzelf voortdurend in vraag stellen en nadenken over hoe het nog beter kan. Innovatief denken moet doorheen de hele organisatie zijn ingeburgerd.

- **Samenwerken**

Samenwerking tussen personeelsleden, entiteiten, beleidsdomeinen, maar ook bestuurslaagoverschrijdend en tussen overheid en stakeholders, levert synergie-effecten en schaal- en scopevoordelen op waardoor de dienstverlening voor burgers, organisaties en bedrijven kan worden verbeterd.

- **Betrouwbaarheid**

Een overheid werkt met belastingsgeld en moet daarmee op een zo goed mogelijke manier haar klanten diensten leveren. Niet alleen fraude of financiële malversaties, maar ook inefficiëntie en ineffectiviteit komen neer op verspilling van belastingsgeld.

Deze waarden lopen als een rode draad door het meerjarenprogramma. Ze zijn eveneens de vier waardegebonden competenties van de Vlaamse ambtenaar, van medewerker tot topambtenaar. Op deze manier wordt beklemtoond dat iedere ambtenaar zijn bijdrage levert tot een slagkrachtige overheid.

Als onderdeel van de cultuurverandering die beoogd wordt zullen, in aanvulling op de vier waardegebonden competenties, pragmatisme en een doe-mentaliteit uitdrukkelijker worden gestimuleerd.

3.3. Strategische doelstellingen

Het meerjarenprogramma steunt op vier strategische doelstellingen. Alle projecten en programma's die in het uitgewerkte programma worden meegenomen dragen bij tot het realiseren van één of meerdere van deze doelstellingen. Met de vier strategische doelstellingen wordt de klemtoon gelegd op samenwerking, efficiëntie, kwaliteit en effectiviteit. De strategische doelstellingen moeten leiden tot recurrente meetbare effecten die opgevolgd worden via de kernindicatoren (zie 3.5).

Strategische doelstelling 1:

Door een interne staatshervorming en partnerschappen op alle niveaus zorgt de Vlaamse overheid voor minder bestuurlijke drukte en voor vereenvoudiging met creatie van meerwaarde voor alle betrokken actoren in de samenleving (lokale besturen, bedrijven, organisaties, burgers, ...).

Met deze strategische doelstelling haakt het meerjarenprogramma in op een prioriteit in het Vlaamse regeerakkoord: de problematiek van de bestuurlijke verrommeling aanpakken. Op dit ogenblik zijn er grote efficiëntieverliezen door versnippering, een gebrek aan afstemming, dubbel werk op verschillende bestuursniveaus, verkokering, een te bureaucratische verantwoordingsstructuur en het ontstaan van een kluwen van overleg- en beslissingsstructuren op het intermediaire niveau. Een interne staatshervorming moet resulteren in bestuurslaagoverschrijdende ketens van dienstverlening en beleid die vorm krijgen in het licht van de concrete output die aan de eindklanten wordt geleverd of van de beleidseffecten die men beoogt.

Naast minder bestuurlijke drukte komt administratieve vereenvoudiging, eveneens een prioriteit in het regeerakkoord, op het voorplan.

Strategische doelstelling 2:

De Vlaamse overheid verhoogt haar aanpassingsvermogen om meer te doen met minder en om zodoende meer beleidsruimte te creëren voor nieuwe activiteiten en diensten.

Met deze strategische doelstelling wordt het efficiëntievraagstuk aangepakt. Een slagkrachtige overheid is een performante overheid waarbij de dienstverlening versus de ingezette middelen, de verhouding input/output, een maatschappelijke optimum bereikt.

Om gevolg te geven aan de bepaling in het regeerakkoord dat *[..] de opdracht erin bestaat om beter te doen, zelfs met minder middelen*,⁹ worden onder de kapstok van deze doelstellingen efficiëntietrajecten binnen de Vlaamse overheid uitgetekend.

Strategische doelstelling 3:

De Vlaamse overheid zal door innovatie van werkwijze en instrumenten de dienstverlening verbeteren.

Het meerjarenprogramma kijkt verder dan enkel kostenreducties. Ook de dienstverlening naar de externe klant moet verbeteren. Hierbij wordt zwaar ingezet op innovatie. Om deze innovatie en creativiteit binnen de Vlaamse overheid aan te zwengelen, moet de Vlaamse overheid zich (her)organiseren in een lerende en op innovatie gerichte organisatie.

Strategische doelstelling 4:

De Vlaamse overheid verbetert haar oplossingsvermogen ten aanzien van maatschappelijke uitdagingen. In combinatie met een verbeterde verantwoording verhoogt zij daardoor het vertrouwen en de tevredenheid van burgers, organisaties en bedrijven.

Met de vierde strategische doelstelling van het meerjarenprogramma wordt ingezet op meer oplossingsgericht denken om maatschappelijke problemen en uitdagingen resultaatgericht aan te pakken. Daarnaast wordt ook ingezet op het bevorderen van een transparante en open overheid die verantwoording aflegt over de wijze waarop middelen worden ingezet en acties worden ondernomen.

⁹ Vlaamse Regering (2009), p. 80.

3.4. **Programma opbouw**

In de eerste fase van de opbouw van het meerjarenplan werd in sterke mate gefocust op een bottom-up oefening. De inbreng van de leidend ambtenaren en de managementcomités van de verschillende beleidsdomeinen was in deze eerste fase essentieel om te komen tot de noodzakelijke gedragenheid, zoals hogerop aangegeven een kritieke succesfactor voor het succesvol opzetten en realiseren van dergelijk ambitieus meerjarenprogramma. Een gebalanceerde portfolio van 170 projecten met initiatieven op verschillende niveaus' werd samengesteld.

Daaropvolgend werd gestart met een top-down analyse en sturing. Het CAG heeft de portfolio van projecten geanalyseerd en heeft een beperkte set van organisatiebrede sleutelprojecten gedefinieerd waarmee doorbraken moeten worden gerealiseerd.

Het meerjarenprogramma heeft aldus de vorm gekregen als een geheel van:

- **12 sleutelprojecten:** voor elk project werd een projectfiche uitgewerkt. Dit zijn de projecten met een hoge maatschappelijke toegevoegde waarde waarmee de politieke overheid naar buiten kan treden.

Met de sleutelprojecten wordt aan het meerjarenprogramma een duidelijke focus gegeven en worden de gezamenlijke inspanningen gericht op duidelijke projectdoelstellingen die concrete en meetbare resultaten moeten opleveren.

De uitvoering van de sleutelprojecten is een middel om beter te doen met minder middelen naast de noodzaak om de kwaliteit van de dienstverlening te verzekeren. De sleutelprojecten worden opgevolgd door het CAG.

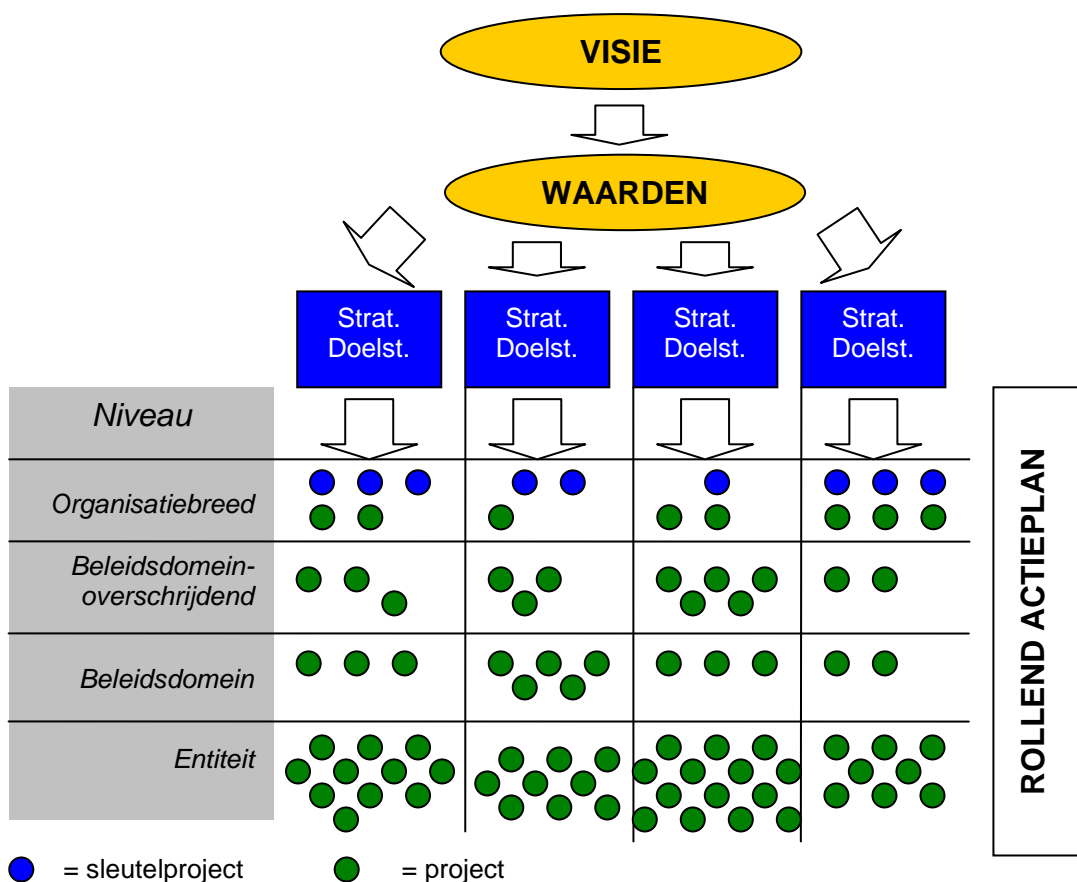
- een aantal **efficiëntietrajecten** opgenomen in de 'tweede generatie' beheers- en managementovereenkomsten die tot doel hebben efficiëntiewinsten te realiseren. De Vlaamse Regering stelt met betrekking tot de beheersovereenkomsten en managementovereenkomsten:

'In uitvoering van het Vlaams regeerakkoord is er nood aan een generieke bepaling waarin staat dat elke entiteit zich inschakelt in de bestaande overkoepelende dynamiek en organisatiebrede afspraken over het 'meerjarenprogramma slagkrachtige overheid' (CAG) en dit onder meer via een entiteitsspecifieke invulling. In het model van overeenkomst is volgende formulering verplicht in de beheersovereenkomst van elk agentschap en in de managementovereenkomst van elk departement opgenomen: 'Iedere entiteit definieert een verbetertraject om meetbare efficiëntiewinsten te realiseren'.¹⁰

¹⁰ Zie VR 2010 0204 DOC. 0222QUINQUIES en VR 2010 1806 DOC.0521

De efficiëntietrajecten zijn gesitueerd op **entiteitsniveau, beleidsdomein-specifiek, beleidsdomeinoverschrijdend** en **organisatiebreed niveau**. Deze overeenkomsten treden vanaf 2011 in werking. Elk van deze projecten draagt bij om de realisatie van de strategische doelstellingen van het meerjarenplan te bereiken. De uitwerking en opvolging van deze projecten gebeurt door de leidend ambtenaren in afspraak met de functioneel bevoegde minister.

Schematisch komt dit op het volgende neer:



3.5. Normstelling en opvolging strategische doelstellingen

Duidelijke doelstellingen om te komen tot een meer slagkrachtige overheid zijn cruciaal. Enkel en alleen het beschrijven van deze doelstellingen is echter niet voldoende. Voor het verdere traject moeten voor deze doelstellingen duidelijk te behalen resultaten worden bepaald en moet de vooruitgang worden gemeten aan de hand van een beperkte set van **kernindicatoren**. Deze set moet ons toelaten op algemeen, strategisch niveau de voortgang van het efficiëntietraject t.o.v. de vooropgestelde normen te monitoren. Hierbij werd zoveel mogelijk gebruik gemaakt van al eerder gevalideerde indicatoren in het kader van het Pact 2020 en van internationaal vergelijkbare indicatoren (zie onder meer 'Government at a Glance') om een benchmark met vergelijkbare regio's mogelijk te maken. Deze indicatoren zullen halfjaarlijks worden gemeten waarna over de voortgang wordt gerapporteerd (zie 5.3). Daarnaast zullen op programma- en projectniveau specifieke indicatoren worden uitgewerkt om de voortgang van de individuele programma's en (sleutel)-projecten te kunnen meten.

Onderstaand overzicht van indicatoren voor de strategische doelstellingen is in overeenstemming met sleutelproject 4.3 'barometer slagkrachtige overheid' (zie hoofdstuk 4). In dat project wordt meer in detail beschreven wie verantwoordelijk is voor de definitie, dataverzameling en ontsluiting op niveau Vlaamse overheid en welke inspanningen zullen geleverd worden om de indicatoren te kunnen becijferen. Immers, voor nog niet alle indicatoren zijn reeds cijfergegevens voorhanden of is er al een nulmeting (in Vlaanderen of in de topro regio's) gebeurd. Voor een aantal kernindicatoren worden deelprojecten opgezet omdat ze complexer van aard zijn (bv. tevredenheidsbarometer, regionale overheidsconsumptie).

Onderstaande tabel geeft weer welke kernindicatoren voor het meerjarenprogramma werden geselecteerd en in welke fase van ontwikkeling ze zich eind 2010 bevinden. Daar waar relevant wordt in onderstaande tabel eveneens de link gelegd met de sleutelprojecten die verderop in deze nota worden beschreven (hoofdstuk 4). Aangezien deze sleutelprojecten strategisch van aard zijn, stemmen de indicatoren van de sleutelprojecten en de strategische doelstellingen in een aantal gevallen overeen.

SD1: Door een interne staatshervorming en partnerschappen op alle niveaus zorgt de Vlaamse overheid voor minder bestuurlijke drukte en voor vereenvoudiging met creatie van meerwaarde voor alle betrokken actoren in de samenleving (lokale besturen, bedrijven, organisaties, burgers, ...).

Kernindicatoren	beschikbaar	in ontwikkeling
<p>IND 1.1: Aantal gerealiseerde projecten m.b.t interne staatshervorming t.o.v besliste projecten (Witboek) waar interne staatshervorming wordt doorgevoerd overeenkomstig afspraken in het regeerakkoord (maximaal 2 democratisch gelegitimeerde niveaus per proces; drastische vereenvoudiging van intermediaire structuren en organen op alle niveaus)</p> <p><i>Norm: uitvoering van alle projecten tegen 2014 (uitvoeringstermijn wordt per beslist project bepaald)</i></p>		<p>Sleutelproject 1.3: Witboek beschikbaar in 2011; uitvoering projecten tegen 2014</p>
<p>IND 1.2: Administratieve lasten (AL) t.o.v. externe gebruiker (burgers, bedrijven) en beheerskosten voor overheid</p> <p><i>Norm:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - actieplannen administratieve vereenvoudiging met bijhorende reductiedoelstelling van de domeinen moeten tegen 2012 leiden tot concrete, voelbare administratieve vereenvoudiging (-20%) t.o.v. nulmeting in 2009. - het actieplan van de minister van BZ moet tegen uiterlijk 2014 leiden tot beleidsdomein- en bestuursniveauoverschrijdende administratieve vereenvoudiging - Reductienorm voor beheerskosten voor Vlaamse overheid: norm nog te bepalen zie SP 1.1 geïntegreerd ondernemen: uit te besteden onderzoek voorjaar 2011 zie SP 1.3 planlastendecreet: uit te besteden onderzoek eind 2010 zie SP 3.1 hergebruik data: meting? 	<p>Nulmeting AL 2009 op basis van compensatiema atregel: OK</p>	<p>Sleutelproject 4.4</p>
<p>IND 1.3: Planlasten lokale besturen</p> <p><i>Norm:</i> <i>halvering van beheerskost uitgedrukt in euro t.o.v. nulmeting in 2011 (toetsen aan sleutelproject)</i></p>		<p>Sleutelproject 1.2 Handleiding beheerskosten: 2011 Uitbesteding onderzoek planlastdecreet: eind 2010</p>

SD2: De Vlaamse overheid verhoogt haar aanpassingsvermogen om meer te doen met minder en om zodoende meer beleidsruimte te creëren voor nieuwe activiteiten en diensten.

Kernindicatoren	beschikbaar	in ontwikkeling
<p>IND 2.1 a: Productiekosten van publiek domein t.o.v. totale overheidsuitgaven en t.o.v. BBP (internationaal vergelijkbaar)</p> <p>Norm: Verlagen aandeel publiek domein en verbeteren van positie van de Vlaamse overheid t.o.v. EU-landen met gelijkaardige dienstverlening t.o.v. nulmeting</p>		Data 2012: vertraging project met NBB
<p>IND 2.1 b: Verhouding apparaatskosten/totale uitgaven VO</p> <p>Norm: Aandeel apparaatkredieten moet dalen t.o.v. nulmeting (2009) Nog probleem m.b.t. definitie en aldus nog geen concrete norm</p>	Totale uitgaven: apparaatskosten volgens ESR: OK voor 2009	Verfijning definitie apparaatskosten: sleutelproject 4.3 Financieel instrumentarium
<p>IND 2.2: Overheidsuitgaven volgens COFOG domeinen, in % BBP en per inwoner (internationaal vergelijkbaar)</p> <p>Norm: Vergelijken van positie van de Vlaamse overheid t.o.v. EU-landen met vergelijkbare dienstverlening verbeteren t.o.v. nulmeting (2009)</p>	Nulmeting 2009: OK	
<p>IND 2.3: Aandeel van managementondersteunende functies in de totale personeelscapaciteit van de Vlaamse overheid, op niveau VO (met behoud van kwaliteit dienstverlening)</p> <p>Norm: - MOF: maximaal 10% MOF in totale personeelscapaciteit tegen begin 2014; vergelijking met de private dienstensector</p>	Actualisatie MOF-cijfers o.b.v. aanvaarde CAG methodologie: meting begin 2011	Sleutelproject 2.1
<p>IND 2.4: Aantal personeelsleden (bruto VTE) mag niet groeien en geen daling van personeelsbeschikbaarheid</p> <p>Norm: op niveau VO</p> <ul style="list-style-type: none"> - aantal personeelsleden mag (per entiteit) niet stijgen (maximaal gelijk en bij voorkeur lager) t.o.v. aantal VTE bij ingaan van Vlaams regeerakkoord (30/6/2009) - personeelsbeschikbaarheid: niet dalen t.o.v. nulmeting (31/12/2010) 	Aantal koppen en VTE: nulmeting 30/6/2009: OK Personeelscapaciteit: nulmeting 31/12/2010: OK	Sleutelproject 2.3 modern HR-beleid
<p>2.5: Efficiëntiewinst per domein/proces</p> <p>Norm: - op niveau van cruciale dienstverleningsprocessen: aantal bruto VTE t.o.v. output mag niet stijgen</p>		Sleutelproject 4.3 Financieel instrumentarium : koppeling van input aan output
<p>IND 2.6 Rationalisatie IT kosten: Aandeel investeringen in (vernieuwde) applicaties t.o.v. kost voor exploitatie (investerings/support ratio)</p> <p>Norm: daling kost voor netwerkinfrastructuur, voor datacenters, en voor invulling van strategische ICT functies en verhoging van investeringen in nieuwe applicaties; norm nog te bepalen, nulmeting?</p>		Sleutelproject 2.2 nulmeting nog niet beschikbaar

SD3 De Vlaamse overheid zal door innovatie van werkwijze en instrumenten de dienstverlening verbeteren

Kernindicatoren	beschikbaar	in ontwikkeling
<p>IND 3.1: Aandeel bedrijven/huishoudens waarvan interactie (ingevulde formulieren terugsturen, volledige afhandeling van administratieve procedures) met de overheid gebeurt via e-governementtoepassingen (internationaal vergelijkbaar)</p> <p><i>Norm:</i> <i>Verhoging aandeel huishoudens boven gemiddelde EU-27; voor bedrijven: behoren tot top vijf EU-landen</i></p>	Nulmeting 2009: OK	
<p>IND 3.2 Hergebruik van authentieke bronnen voor informatie die anders aan burgers, bedrijven en organisaties wordt gevraagd in kader van dienstverlening en uitvoering van regelgeving</p> <p><i>Norm:</i> <i>100% hergebruik van (authentieke) bronnen voor dienstverleningsprocessen die informatie nodig hebben over burgers, bedrijven, organisaties voor de realisatie van hun dienstverlening (vb. inkomensgerelateerde informatie, adressen, enz); nulmeting?</i></p>		Sleutelproject 3.1
<p>IND 3.3: Beoordeling van kwaliteit van informatie van overheid</p> <p><i>Norm:</i> <i>Stijging t.o.v. nulmeting (2009), SCV-survey</i></p>	Nulmeting 2009: OK	
<p>IND 3.4: Redelijke behandelingstermijn processen</p> <p><i>Norm:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Daling van aandeel gegronde klachten bij Vlaamse Ombudsdienst m.b.t. redelijke behandeltermijn en rechtszekerheid t.o.v. nulmeting 2009, op niveau VO</i> - <i>Verlaging van behandelingstermijn van begin- tot eindpunt van processen. Snellere realisatie van investeringsprojecten dan bij nulmeting (vandaag?)</i> 	Nulmeting ombudsdienst 2009: OK VB. decreet milieuvergunningen	Sleutelproject 4.1 over snellere realisatie van investeringsprojecten en vereenvoudiging van procedures

SD 4 De Vlaamse overheid verbetert haar oplossingsvermogen ten aanzien van maatschappelijke uitdagingen. In combinatie met een verbeterde verantwoording verhoogt zij daardoor het vertrouwen en de tevredenheid van burgers, organisaties en bedrijven.

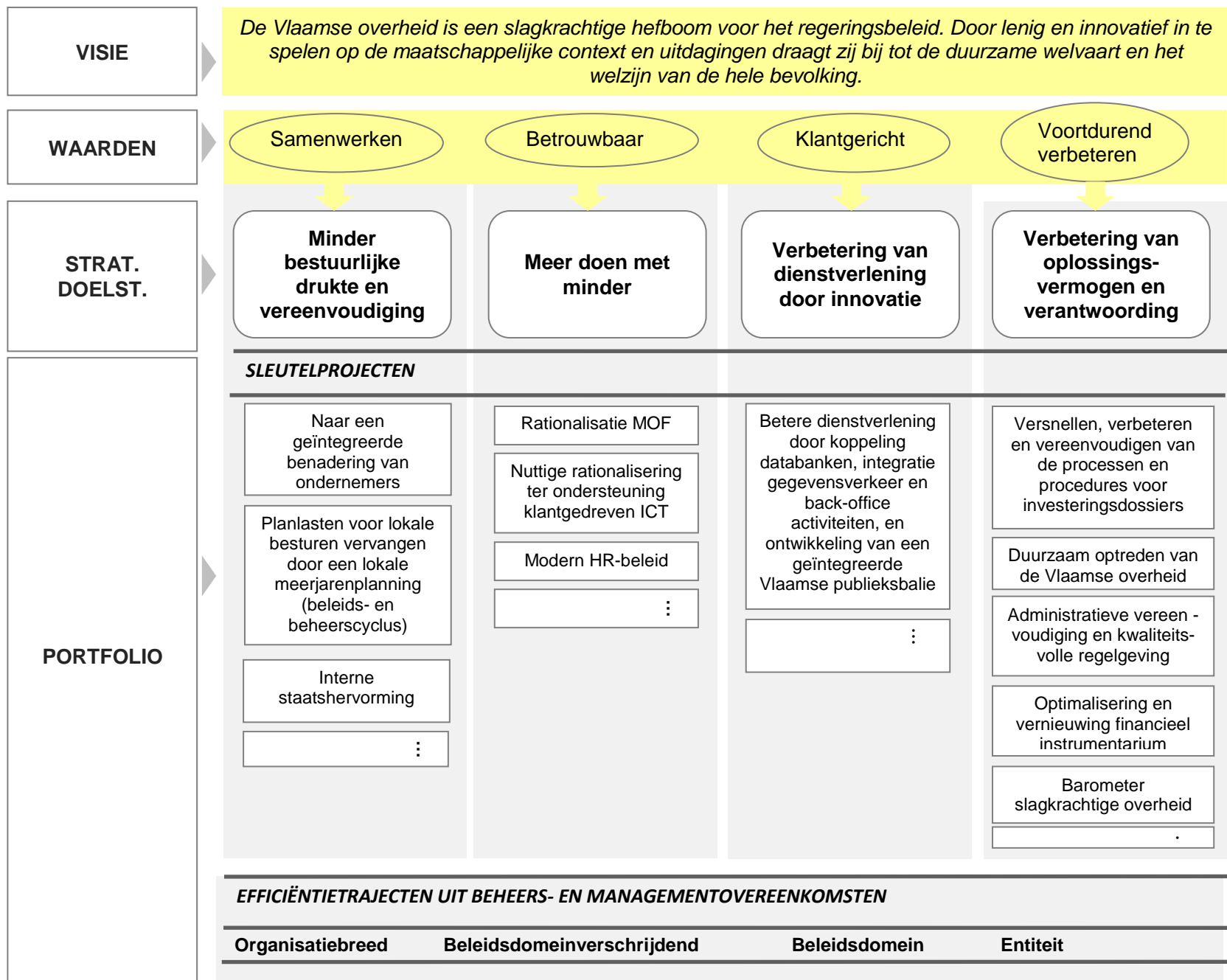
Kernindicator	beschikbaar	in ontwikkeling
<p>IND 4.1: Het vertrouwen van de burgers in instellingen en in het bijzonder de Vlaamse overheid (internationaal vergelijkbaar)</p> <p><i>Norm:</i> Verhoging vertrouwen in VO en verbeteren positie t.o.v. andere EU-landen verbeteren t.o.v. 2009</p>	Nulmeting 2009: OK	
<p>IND 4.2: De tevredenheid van burgers met aanbod voorzieningen en beleidsmaatregelen van Vlaamse overheid.</p> <p><i>Norm:</i> Verhoging t.o.v. nulmeting 2007</p>	Nulmeting 2007: OK voor 2010: kortelings beschikbaar	
<p>IND 4.3: Klantentevredenheid over werking van diensten VO (externe klanten: burgers, bedrijven en organisaties, lokale besturen)</p> <p><i>Norm:</i> Verhoging t.o.v. nulmeting m.b.t. dienstverlening t.o.v. burgers, bedrijven, lokale besturen zie SP 1.1 ondernemen (externe klanten) zie SP 2.3: modern HR beleid (interne en externe klanten)</p>	In afwachting: data uit SCV-survey	Deelproject tevredenheidsbarometer: conceptueel kader AGO-SVR
<p>IND 4.4: Betrokkenheid maatschappelijke actoren bij totstandkoming nieuwe regelgeving</p> <p><i>Norm:</i> Verhoging betrokkenheid;</p>		Studie DWM: eind 2010
<p>IND 4.5: Duurzaam optreden van Vlaamse overheid</p> <p>IND.4.5.1: E-verbruik per m² in kantoorgebouwen VO (kWh per m²) IND.4.5.2: Gemiddelde ecoscore dienstvoertuigen VO IND.4.5.3: Jaarlijkse brandstofkosten van de dienstvoertuigen van VO IND.4.5.4: Aandeel (in % op basis van €) duurzame overheidsopdrachten voor die productgroepen waarvoor de Vlaamse overheid duurzaamheidcriteria heeft bepaald</p> <p><i>Norm:</i> - E-verbruik per m²: beter dan Vlaams gemiddelde voor kantoorruimten (norm nog te bepalen i.h.k.v. de opmaak Energiebalans Vlaanderen) - gemiddelde ecoscore dienstvoertuigen VO: norm wordt bepaald in najaar 2010 i.h.k.v. 4^{de} MINA-plan - brandstofkosten: tegen 2014 10% daling van de brandstofkosten t.o.v. 2009 - duurzame overheidsopdrachten: 100% tegen 2020 voor die productgroepen waarvoor de VO duurzaamheidcriteria heeft goedgekeurd.</p>	E-verbruik: nulmeting in oktober 2010 en resultaten voorjaar 2011; Gemiddelde ecoscore voertuigen: rondvraag mei-juni 2010, resultaten 2009: eind 2010 Brandstofkost: gegevens over 2009: begin 2011	Sleutelproject 1.1 en 4.2 CSM module duurzame overheidsopdrachten operationeel in 2012; nulmeting nog niet opgestart
<p>IND 4.6: Prestatiegericht begroten (internationaal vergelijkbaar)</p> <p><i>Norm:</i> Verbeteren van positie van Vlaanderen t.o.v. andere EU-landen</p>	Beschikbaar begin 2011	Sleutelproject 4.3 Financieel instrumentarium

4. Portfolio van programma's en projecten

4.1. Overzicht

In het vorige hoofdstuk werd ingegaan op de wijze waarop het programma is opgebouwd en op het strategisch kader (visie, waarden, strategische doelstellingen en indicatoren). In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de portfolio met de projecten en programma's die op de verschillende niveaus worden ingezet om de slagkracht van de Vlaamse overheid te verhogen.

Hieronder volgt een schematisch overzicht:



4.2. Sleutelprojecten

Hieronder worden de projectfiches van de sleutelprojecten, met opgave van projectdoelstelling, projectresultaten, timing, te behalen efficiëntie- en effectiviteitswinsten, projectindicatoren en de bijhorende projectorganisatie weergegeven.

MEERJARENPROGRAMMA SLAGKRACHTIGE OVERHEID

SLEUTELPROJECT 1.1: NAAR EEN GEÏNTEGREERDE BENADERING VAN ONDERNEMERS

Strategische doelstelling 1

Door een interne staatshervorming en partnerschappen op alle niveaus zorgt de Vlaamse overheid voor minder bestuurlijke drukte en voor vereenvoudiging met creatie van meerwaarde voor alle betrokken actoren in de samenleving (lokale besturen, bedrijven, organisaties, burgers, ...).

Projectomschrijving

1. Projectdoelstelling

De finaliteit van het sleutelproject is gericht op structurele afspraken met ondernemersorganisaties en lokale overheden over een geïntegreerde aanpak over wie doet wat in de informatieverstopping naar individuele ondernemers waardoor de front-offices/interfaces van de Vlaamse Overheid naar het bedrijfsleven kunnen geoptimaliseerd worden.

Dit project zal ervoor zorgen dat bedrijven een helder en duidelijk beeld krijgen van waar ze voor welke vergunningsaanvraag en/of dienstverlening terecht kunnen zodat ze geen kostbare tijd meer verliezen met het zoeken naar het juiste aanspreekpunt in het labyrint van overheidsinstellingen en bestuurslagen. Daarnaast wil dit project er ook voor zorgen dat er eenduidige informatie- en communicatiestromen richting ondernemingen ontstaan.

Het Agentschap Ondernemen zal haar medewerking verlenen aan CORVE en de Vlaamse Infolijn voor de implementatie van een interbestuurlijk en op Vlaams niveau intrabestuurlijk project (IPDC) die duidelijk aangeeft wie welke producten en diensten aanbiedt aan ondernemers.

2. Projectresultaat / timing

- A. Het verder **uitbouwen** van het – in het kader van de Europese Dienstenrichtlijn opgezette – “**Uniek Loket**” voor de ondernemer in Vlaanderen waarbij de dienstverrichter op een plaats alle noodzakelijke informatie kan terugvinden.

Timing: cfr beleidsbrief economie 2010/2011, de timing is afhankelijk van het tot stand komen van het samenwerkingsakkoord dienstenrichtlijn met het federale niveau.

- B. **Komen tot structurele afspraken met ondernemersorganisaties en lokale overheden over een geïntegreerde aanpak** over wie doet wat in de informatieverstopping, ook wat betreft de vereenvoudiging, naar individuele

ondernemers toe, waardoor de front-offices/interfaces van de Vlaamse Overheid naar het bedrijfsleven kunnen geoptimaliseerd worden.

Timing: deze zal vastgelegd worden door het raadgevend comité van het Agentschap Ondernemen op basis van de input uit de uit te voeren studie

Concreet betekent dit:

- 1) in kaart brengen van alle interfaces overheid-ondernemer, inclusief de kostprijs en de output ervan en mogelijke optimaliseringen;
- 2) voorstellen uitwerken en beslist beleid implementeren voor optimaliseren van de samenwerking of "integratie" van de infoverstrekking over diverse functionele departementen/agentschappen en ook bestuursniveau's;
- 3) finaal inventariseren van en oplossingen aanreiken voor evt nog resterende knelpunten voor vereenvoudiging naar de ondernemer toe cfr het actieplan administratieve vereenvoudiging van het beleidsdomein EWI die opgenomen worden in het ondernemingsplan van het Agentschap Ondernemen

Timing: Hiervoor zal een overheidsopdracht worden uitgestuurd ten laatste voorjaar 2011.

- C. Op inhoudelijk vlak meewerken aan een **interbestuurlijke product- en dienstencatalogus** die duidelijk aangeeft wie welke producten en diensten aanbiedt aan ondernemers. Dit resulteert in het implementeren van een digitaal uitwisselingsplatform waardoor de informatie over een product of een dienstverlening slechts door een overheidsdienst ingegeven en onderhouden dient te worden. Andere bestuursniveaus kunnen die informatie hergebruiken en verrijken met specifieke eigen informatie.

Timing: cfr beleidsbrief BZ 2010 :

In 2011 de pilootfase voor de IPDC. In 2012 de uitrol van deze zeer belangrijke toepassing.

- D. **Verhoogd gebruik van het e-procurementplatform voor ondernemers en ondernemersorganisaties.** Het Dept. Bestuurszaken is de trekker inzake e-procurement en werkt samen met het Agentschap Ondernemen op het vlak van communicatie naar het bedrijfsleven.

Timing: cfr de afspraken in de samenwerkingsovereenkomst tussen het departement bestuurszaken en het agentschap ondernemen

3. Te behalen efficiëntie- en effectiviteitswinst / kwaliteitseisen

Objectief vermelden:

- meetbare efficiëntiewinsten behalen bij de front-offices/interfaces bij de Vlaamse overheid door de geïntegreerde benadering binnen de overheid en de inschakeling van de ondernemersorganisatie (Unizo, Voka). Kosten worden berekend via een studie die in het voorjaar 2011 wordt uitgeschreven.
- tijdswinst / kostvermindering bij ondernemers

Prestaties en maatschappelijke effecten :

Tijdswinst en kostvermindering voor de ondernemer doordat deze alle relevante overheidsinformatie gecentraliseerd kan terugvinden onafhankelijk van welk bestuur de informatie afkomstig is en door iedereen raadpleegbaar.

Projectindicatoren	
Indicator	Norm
- Klantentevredenheid	Te bepalen na discussie binnen het raadgevend comité van het Agentschap Ondernemen
- Interne kost (peroneel, middelen, in welke entiteiten?)	Te concretiseren in de uit te voeren studie waarvan de opdracht in het voorjaar 2011 zal uitgeschreven worden
- Tijdswinst en kost voor de ondernemers	Nulmeting zal gebeuren in de uit te voeren studie waarvan de opdracht in het voorjaar 2011 zal uitgeschreven worden Berekening via het Vlaamse Standaard Kosten Model

Projectorganisatie			
Trekker	Project-verantwoordelijken	Betrokken actoren	
Bernard De Potter	Paul De Gerssem	Intern:	AO
	Pascal Jacobs		CPVI
			DWM
			PIB
			CORVE
			BZ
			Departement EWI
			Betrokken back-offices
		Extern:	
		VVSG	UNIZO
		VVP	VOKA
		EOL	

MEERJARENPROGRAMMA SLAGKRACHTIGE OVERHEID

SLEUTELPROJECT 1.2: PLANLASTEN VOOR LOKALE BESTUREN VERVANGEN DOOR EEN LOKALE MEERJARENPLANNING (BELEIDS- EN BEHEERSCYCLUS)

Strategische doelstelling 1

Door een interne staatshervorming en partnerschappen op alle niveaus zorgt de Vlaamse overheid voor minder bestuurlijke drukte en voor vereenvoudiging met creatie van meerwaarde voor alle betrokken actoren in de samenleving (lokale besturen, bedrijven, organisaties, burgers, ...).

Projectomschrijving

1. Projectdoelstelling

- De (bestaande) Vlaamse subsidieregelingen m.b.t. sectorale lokale beleidsplanning afstemmen op de introductie van de lokale strategische meerjarenplanning (gemeenten, ocmw's en provincies)
- Verhogen van de bestuurskracht van de lokale besturen en verlagen van de planlasten van lokale besturen;
- Efficiëntieverhoging van (de werking van) de Vlaamse overheid m.b.t. het beoordelen, toekennen en controle op de aanwending van subsidies voor lokale besturen

2. Projectresultaat / timing

- **juli 2010:** Commissie efficiëntiewinst voor de lokale besturen: rapport met aanbevelingen en specifieke principes m.b.t. planlasten en andere administratieve lasten voor lokale besturen (VR/2010/0907/MED.0353)
- **juli 2010:** Groenboek interne staatshervorming: ook in het groenboek komt het aspect planlasten voor lokale besturen aan bod (VR 2010 1607 DOC.0651 en VR 2010 2307 DOC.0651TER)
- **begin 2011:** Indiening in het Vlaams Parlement van een kaderdecreet 'subsidies lokale besturen'. De principes 'planlasten' zullen in een kaderdecreet 'subsidies lokale besturen' worden vertaald. De sectorale decreten en bijhorende uitvoeringsbesluiten zullen in een volgende fase aangepast moeten worden aan deze nieuwe kaderregeling.
- **vanaf 2^{de} helft 2011:** Implementatie van het kaderdecreet mbt subsidies voor lokale besturen in sectorale regelgeving, processen en procedures
- **1 december 2012:** bezorgen van de Vlaamse beleidsprioriteiten aan lokale besturen en de start opmaak strategische meerjarenplanning door lokale besturen conform nieuwe werkwijze

3. Te behalen efficiëntie- en effectiviteitswinst / kwaliteitseisen

De volgende winsten moeten gerealiseerd worden:

- de afschaffing van het aantal afzonderlijke sectorale plannen en dit in functie van de introductie van de lokale meerjarenplanning

- de vermindering van het aantal rapporteringsverplichtingen bij de uitvoering van de lokale meerjarenplanning

Het eindresultaat is een uniforme procedure en timing voor de indiening, beoordeling, toekenning, rapportering en verantwoording voor subsidies aan lokale besturen voor activiteiten die ingebed kunnen worden in de lokale strategische meerjarenplanning.

De sectorale subsidieprocessen mbt de indiening, beoordeling, toekenning, rapportering en verantwoording van subsidies aan lokale besturen zullen grondig gewijzigd worden door dit project. Dit zal zowel voor de Vlaamse overheid als voor de lokale besturen een belangrijke impact hebben op hun werking.

Bij de goedkeuring van het kaderdecreet zal een eerste beeld beschikbaar zijn over welke processen, personeel en kosten beïnvloed worden.

Een meer gedetailleerd beeld van de impact van dit project is beschikbaar in de fase waarin het kaderdecreet per sector geïmplementeerd zal worden.

De dienst Wetsmatiging van het departement Bestuurszaken probeert de impact van het kaderdecreet in kaart te brengen, met ondersteuning van Ideas@Work.

In de reguleringsimpactanalyse (RIA) bij het kaderdecreet werden de effecten voorlopig slechts beschrijvend opgenomen. De precieze inschatting van de impact is afhankelijk van de keuzes die in de sectorale subsidieregelingen nog gemaakt worden.

De dienst Wetsmatiging wenst deze effectbeschrijving met kwantitatieve informatie verder aan te vullen. De klemtoon ligt daarbij op de beheerskosten voor de Vlaamse overheid en de plan- en administratieve lasten voor de lokale besturen.

Deze kwantitatieve effectbeschrijving is echter niet mogelijk zonder medewerking van de betrokken administraties.

Daartoe wordt op korte termijn een beroep gedaan op medewerking met het oog op een eerste inschatting van de impact van het kaderdecreet op de huidige plan/subsidieregelingen.

Deze informatie zal hergebruikt en verder aangevuld worden bij de implementatie van het voorliggende kaderdecreet in de diverse sectorale plan/subsidieregelingen.

Op dat ogenblik zal de dienst Wetsmatiging in samenwerking met Ideas@Work de nodige ondersteuning aanbieden bij het inschatten van de impact van het kaderdecreet met het oog op de bijhorende implementatie in de diverse sectorale subsidieregelingen.

Naast een loutere aanpassing van bestaande regelgeving, processen en procedures zal de realisatie van dit project vooral een cultuuromschakeling vereisen, zowel bij de Vlaamse overheid als bij de lokale besturen.

Het departement Bestuurszaken voorziet naast ondersteuning bij de inschatting van de impact van planlastendecreet en de bijhorende aanpassingen aan de diverse sectorale subsidieregelingen ook in ondersteuning van de agentschappen bij de implementatie van het decreet planlastvermindering. Het kaderdecreet voorziet immers in een aantal dwingende regels die voor alle sectorale plan/subsidieregelingen van toepassing zijn, maar laat daarnaast ook nog ruimte om voor elke sector een weloverwogen afweging te maken.

Het decreet past binnen een bredere beleidsvisie van de Vlaamse Regering die uitgaat van een fundamenteel respect voor de autonomie en bestuurskracht van de lokale besturen. Hierin staan de afbouw van controle en de erkenning van de lokale besturen als volwaardige partners centraal. In dit verhaal stelt zich dan ook de fundamentele vraag wat de rol en meerwaarde kan zijn van de Vlaamse administratie. Het antwoord op deze vraag zal verschillen afhankelijk van de sector (e.g. cultuur, milieu, integratie, ...) zodat het niet mogelijk is, laat staan wenselijk, om een generiek model op te leggen. Toch biedt het decreet planlastvermindering een uitgelezen kans om een strategische denkoefening ten gronde te maken. Daarom wenst het departement Bestuurszaken een generieke methodiek te ontwikkelen die sectorale administraties hierin ondersteunt. In plaats van de vraag te stellen wat er nog mag na het decreet planlastvermindering zal de focus binnen deze methodiek veel sterker liggen op de vraag hoe we zo veel mogelijk meerwaarde kunnen genereren voor alle betrokken partners.

Bij de ontwikkeling van deze methodiek wordt gestart met twee (nog te bepalen) proeftrajecten in sectorale administraties. Aan hen zal begeleiding worden aangeboden bij het uitstippelen van een veranderingstraject dat hen in staat moet stellen om zich duidelijker te positioneren binnen hun beleidssector. In het traject zal rekening worden gehouden met de rol- en taakverdeling in de beleidssector, mogelijke aanpassingen aan het juridisch kader, personeel, processen, organisatiestructuur en –cultuur, ... De ervaringen van deze twee proeftrajecten zullen naderhand gebruikt worden om breder te worden gevaloriseerd in de Vlaamse overheid.

Projectindicatoren

Indicator	Norm
Beheerskost Vlaamse overheid en lokale besturen	Daling (via procesimpactanalyse voor het meten van beheerskosten)

Projectorganisatie

Trekker	Project-verantwoordelijke	Betrokken actoren
Luc Lathouwers	Ellen Vermoesen	Intern:
		Dienst Wetsmatiging en agentschap voor Binnenlands Bestuur
		Alle Vlaamse beleidssectoren met subsidies voor lokale besturen binnen scope van het project
		Extern:
		VVSG en VVP als vertegenwoordiger van de lokale besturen
		Vlabest en andere SAR's

MEERJARENPROGRAMMA SLAGKRACHTIGE OVERHEID

SLEUTELPROJECT 1.3: INTERNE STAATSHERVORMING

Strategische doelstelling 1

Door een interne staatshervorming en partnerschappen op alle niveaus zorgt de Vlaamse overheid voor minder bestuurlijke drukte en voor vereenvoudiging met creatie van meerwaarde voor alle betrokken actoren in de samenleving (lokale besturen, bedrijven, organisaties, burgers, ...).

Projectomschrijving

1. Projectdoelstelling

De Vlaamse Regering wil op korte termijn een aantal beslissingstrajecten opzetten in de richting van een vereenvoudigde interne bestuursorganisatie in Vlaanderen.

Het uitgangspunt van deze interne staatshervorming is het verkorten en versnellen van ketens van dienstverlening en beleid.

De bestuursopbouw vertrekt van het principe van de subsidiariteit. In de beleidsvoering ligt de nadruk op de gemeenten aan de ene kant en Vlaanderen aan de andere kant.

De provincies leggen het accent op grondgebonden materies. Er komt een sluitende lijst met de provinciale opdrachten terzake. Voor de niet-grondgebonden materies moet grondig geanalyseerd worden voor welke processen de provincie het meest efficiënt kan optreden. Er wordt een beperkte gesloten lijst van deze bevoegdheden/taken opgesteld. Daarbij wordt rekening gehouden met een historisch gegroeide taakinvulling die verschillend is per provincie mits dit de grote lijnen van de staatshervorming respecteert.

Per bestuurslaag komen er maximaal homogene sleuteltaken. Per beleidssector komen slechts 2 bestuurslagen tussen in de verschillende processen.

Er komt een drastische vereenvoudiging van de intermediaire structuren op alle niveaus. Gemeenten behoren nog tot zo weinig mogelijk geografisch verschillende structuren. Structuren die niet functioneel meer zijn worden afgeschaft. Structuren die functioneel dicht tegen elkaar aanleunen worden geclusterd.

In dit kader wordt ook een inventaris opgesteld van de koppelsubsidies en worden de vereiste decretale wijzigingen uitgewerkt om die koppelsubsidies af te schaffen.

Per beleidssector worden de toezichtsregelingen kritisch herbekeken. Er wordt een inventaris opgemaakt van alle bestaande vormen van specifiek toezicht. Die vormen van specifiek toezicht met beperkte meerwaarde worden afgeschaft en geïntegreerd in het algemeen toezicht.

2. Projectresultaat / timing

- **2010:** inventarisatie en consultatie (maart/april), opstellen Groenboek (mei/juni), overleg in bestuursforum (september/oktober/november)
- **Voorjaar 2011:** vastleggen visie, formuleren doorbraken, uittekening implementatietrajecten, opstart transitieteams
- **2011- 2014:** implementatie

3. Te behalen efficiëntie- en effectiviteitswinst / kwaliteitseisen

- subsidiariteit – meer bevoegdheden lokale besturen
- klemtoon beleidsvoering ligt bij gemeenten en Vlaanderen
- focus op grondgebonden bevoegdheden voor provinciebesturen
- maximaal 2 democratisch gelegitimeerde niveaus per proces
- drastische vereenvoudiging van intermediaire structuren en organen op alle niveaus

Projectindicatoren	
Indicator	Norm
Groenboek interne staatshervorming	beschikbaar in 2010
Visie interne staatshervorming	beschikbaar in 2011
Projecten	aantal projecten gerealiseerd tegen 2014

Projectorganisatie			
Trekker	Project-verantwoordelijke	Betrokken actoren	
ABB - Guido Decoster	ABB - Ann François	Intern:	
		Alle beleidsdomeinen	
		Extern:	
		VVSG	
		VVP	
		CEEO	

MEERJARENPROGRAMMA SLAGKRACHTIGE OVERHEID

SLEUTELPROJECT 2.1: RATIONALISATIE VAN DE MANAGEMENTONDERSTEUNENDE FUNCTIES (MOF)

Strategische doelstelling 2

De Vlaamse overheid verhoogt haar aanpassingsvermogen om meer te doen met minder en om zodoende meer beleidsruimte te creëren voor nieuwe activiteiten en diensten.

Projectomschrijving

1. Projectdoelstelling

Globale doelstelling

We organiseren managementondersteunende functies optimaal, zodat de dienstverlening efficiënter en kwaliteitsvoller verloopt. Hierdoor kunnen de diensten meer middelen aan beleidsdoelstellingen en externe dienstverlening besteden.

Concrete doelstellingen en uitgangspunten

A. Actualisatie MOF-cijfers

- Tegen eind 2010 – begin 2011 wordt een actualisatie van de MOF-cijfers georganiseerd. Wat de definitie van MOF betreft, gaan we uit van de definitie die is gehanteerd in de thema-audit MOF, maar verfijnd zodat de definitie duidelijk en aanvaard is. Deze meting wordt jaarlijks herhaald. Dit wordt ingepast in de rapportering over de personeelsbezetting/planning in het kader van het ondernemingsplan, waarin personeelsinzet procesmatig in kaart wordt gebracht.
- Tegen het eind van de regeerperiode (voorjaar 2014) worden de MOF beperkt tot maximaal 10% op niveau van de Vlaamse overheid.
- Door het rationaliseren van de MOF over de beleidsdomeinen heen beperken we de MOF.
- De beperking van de MOF wordt omgezet in bijkomende beleidsruimte op vlak van VTE en middelen.
- De doelstelling moet vertaald worden in de management/beheersovereenkomst en aangestuurd worden bij de begrotingsopmaak en het ondernemingsplan.
- De efficiëntie van de MOF wordt gebenchmarkt aan de hand van een gemeenschappelijke scorecard.
- Het totaal aantal MOF wordt vergeleken met de private dienstensector.

B. Naar een MOD als volwaardig dienstencentrum

- MOD's functioneren maximaal volgens de principes van een dienstencentrum, m.i.v. een gemeenschappelijke aansturing vanuit de klanten. Hierdoor hebben de diensten minder de nood aan het werven van eigen MOF. Dit draagt bij tot de doelstelling 'maximaal 10% MOF in de Vlaamse Overheid', zonder dat de kwaliteit van de dienstverlening vermindert.
- De gemeenschappelijke dienstverleners nemen de doelstelling om als dienstencentrum te werken op in hun beheersovereenkomst.
- Daar waar efficiëntiewinsten aantoonbaar kunnen gerealiseerd worden, zullen (delen van) bestaande MOD's worden samengevoegd. Reeds voorbereide of geplande integratie- en/of samenwerkingsvoorstellen zullen worden uitgerold en nieuwe initiatieven worden uitgewerkt. Bij wijze van piloot wordt in 2011 een voorstudie uitgevoerd om mogelijke efficiëntiewinsten te onderzoeken bij de integratie van de MOD's van de

horizontale beleidsdomeinen BZ, DAR, F&B en een aantal verticale beleidsdomeinen, waaronder DIV.

- Er wordt onderzocht of en hoe op termijn de middelen kunnen verschuiven naar de verschillende entiteiten om het principe van de vrije winkelnering gekoppeld aan het “volg of verklaar” principe mogelijk te maken zonder dat hiermee de slagkracht van de ondersteunende diensten ondermijnd wordt.

C. Vrije winkelnering en volg-of-verklaar-principe

- Rekening houdend met het subsidiariteitsbeginsel moet elke entiteit het uitgangspunt hanteren dat de dienstverlening die niet essentieel verbonden is met de kerntaken wordt uitgevoerd door anderen (intern of extern) op basis van het dienstencentrumconcept.
- Voor de uitbesteding van de niet-kerntaken geldt het principe van vrije winkelnering maar met de uitdrukkelijke verplichting om dezelfde dienstverlening, voorafgaand of gelijktijdig, op dezelfde wijze ook uit te vragen bij de interne dienstenleveranciers. Vanuit het volg-of-verklaar principe moet de keuze voor een externe leverancier objectief en duidelijk onderscheidend worden gemotiveerd, zowel naar de interne leverancier als naar de Beleidsraad van het betrokken beleidsdomein.

2. Projectresultaat / timing

- Het CAG zorgt voor de validering van de methodologie van de meting en van het begrip MOF.
- Ten laatste begin 2011 wordt er een actualisatie van de MOF-cijfers georganiseerd. Deze meting wordt jaarlijks herhaald.
- Aanvullen, actualiseren en verder uitwerken van een 30 tal projecten, ingediend door de verschillende beleidsdomeinen met het oog op het bereiken van de doelstelling ‘maximaal 10% MOF in de Vlaamse Overheid’.
- Haalbaarheidsstudies tegen voorjaar 2011 omtrent het gemeenschappelijk gebruik van beheerssystemen inzake personeel en financiën.
- De kwaliteit van de MOD-dienstverlening blijft bewaard door het hanteren van het dienstencentrumconcept.
- Elke gemeenschappelijk dienstencentrum evalueert aan de hand van het dienstencentrumconcept zijn of haar werking en implementeert verbeteracties om hieraan te voldoen. Een scorecard zal de werking van de gemeenschappelijke dienstencentra volgens het dienstencentrumconcept transparant in kaart brengen.

3. Te behalen efficiëntie- en effectiviteitswinst / kwaliteitseisen

A. Kwaliteitseisen

- De interne dienstverleners moeten minstens even goed scoren op volgende vlakken t.o.v. externe dienstverleners.
 - Klantgedreven;
 - Dienstverlening duidelijk omschreven en transparant;
 - De kostprijs van de dienstverlening (inclusief de werkings- en personeelskosten) is transparant en vergelijkbaar met de externe dienstenleverancier;
 - De kwaliteit van de dienstverlening is vergelijkbaar of beter dan de externe dienstenleverancier.

B. Te behalen efficiëntie- en effectiviteitswinst

- Tegen het eind van de regeringsperiode bedraagt de MOF van de Vlaamse overheid maximaal 10%.
- De beperking van de MOF worden omgezet in bijkomende beleidsruimte op vlak van VTE en middelen.

Projectindicatoren

Indicator	Norm
MOF Vlaamse Overheid bedraagt maximaal 10%	10% in voorjaar 2014
Alle MOD's en gemeenschappelijke dienstencentra werken maximaal volgens het dienstencentrumconcept	Score bepaald volgens navolging criteria dienstencentrumconcept.
Klantentevredenheid	Te bepalen door de klant

Projectorganisatie

Trekker	Project-verantwoordelijke	Betrokken actoren	
Erik Portugaels	Barbara Van den Haute	Intern:	Departementen
	Katrien Vereecken		IVA's
			EVA's

MEERJARENPROGRAMMA SLAGKRACHTIGE OVERHEID

SLEUTELPROJECT 2.2: NUTTIGE RATIONALISERING TER ONDERSTEUNING VAN EEN KLANTENGEDREVEN ICT

Strategische doelstelling 2

De Vlaamse overheid verhoogt haar aanpassingsvermogen om meer te doen met minder en om zodoende meer beleidsruimte te creëren voor nieuwe activiteiten en diensten.

Projectomschrijving

1. Projectdoelstelling

ICT – mits oordeelkundig gebruik – kan een krachtige driver zijn om meer efficiëntie en effectiviteit in een organisatie te realiseren. Het is echter eigen aan deze materie dat ze ook een belangrijke component beheerskosten met zich meebrengt die onder controle moet gehouden worden.

De Vlaamse Overheid in haar totaliteit meer laten doen met dezelfde ICT-middelen, door de kosten voor het beheer van de infrastructuur en de kosten voor aansturing, opvolging en ontwikkeling te doen dalen, zodat er meer budgettaire ruimte is voor nieuwe innovatieve ICT-realisaties is het doel van dit sleutelproject. Dit kan gerealiseerd worden op verschillende niveau's: binnen elke entiteit, binnen elk beleidsdomein, binnen de Vlaamse overheid tot over de bestuursgrenzen heen.

Samenwerking tussen entiteiten, het ontwikkelen van generieke componenten, het zoeken van schaalvoordelen zijn krachtige instrumenten om efficiëntie te realiseren. Het zijn de noden van de business die deze samenwerking moet sturen.

2. Projectresultaat / timing

- Het uitwerken van een vraaggestuurde aansturingsmethodiek waardoor de business maximaal betrokken wordt bij het in kaart brengen en evalueren van de behoeften. - midden 2011
- Uitwerken van een strategie op netwerken en een business case optimalisatie van de netwerkinfrastructuur tegen januari 2011 waardoor een objectief onderbouwd investeringsplan en een beheers- en financieringsmodel kan uitgewerkt worden in de loop van 2011 met uitrol tot 2015.
- Uitwerken van een datacenter-strategie en een businesscase tegen 2014. Uitwerken van een applicatieportfolio waardoor het hergebruik van applicaties en het delen van generieke componenten verhoogt. Eind 2011 volledig operationeel
- De oprichting van een vereniging voor ICT-personeel tegen eind 2011
- Het objectiveren van de klachten over de huidige gemeenschappelijke ICT-dienstverlening tegen eind januari 2011 met het oog op een snelle bijsturing van de dienstverlening ten behoeve van de verschillende klanten.
- Het uitwerken en implementeren van een proces dat permanent moet anticiperen op de toekomstige ICT-noden ten laatste tegen eind 2011 en te gebruiken bij de evaluatie van de bestaande dienstverlening en het in kaart brengen van de toekomstige (contract)behoeften.
- Het opzetten van een transparant framework om sleutelgegevens over de gemeenschappelijke dienstverlening duidelijk te communiceren aan alle betrokken partners. Midden 2011
- Het uitwerken van een portaal met info over bestaande of naar de toekomst te gunnen raamcontracten tegen midden 2011.

3. Te behalen efficiëntie- en effectiviteitswinst / kwaliteitseisen.

1. *Processen:*

Kwaliteit van de ICT-dienstverlening verhoogt wanneer de vraagzijde sterker staat inzake kennis van analysetechnieken, ICT-specifieke kennis en projectmanagement. Dit kan bereikt worden door het inzetten van strategisch ICT-personeel (eigenaarschap van projecten en processen) waardoor de externe dienstverlening beter afgestemd wordt op de behoeften van de verschillende klanten.

Mits nodige investeringen kunnen op niveau van netwerkoptimalisatie en datacenters aantoonbare efficiëntiewinsten geboekt worden. Minimale investeringen in een eigen vereniging met ICT-personeel leveren directe winst op van 50 a 60% per ingezet profiel.

2. *Organisatiestructuur*

Een aantal deelprojecten zetten in op de versterking van de eigen strategische ICT-voering. Dit heeft een mogelijke impact op de interne ICT-organisatie zie sleutelproject 3.1). Zoals hierboven vermeldt zal de oprichting van een Vlaamse vereniging voor ICT-personeel eveneens een grote impact hebben op de organisatiestructuur.

3. *Prestaties en maatschappelijke effecten*

Prestaties en maatschappelijke effecten worden gerealiseerd doordat de kosten voor beheer, aansturing en ontwikkeling dalen en er meer budget kan vrijgemaakt worden om ICT-toepassingen te bouwen die de dienstverlening naar de verschillende belanghebbenden kan verbeteren.

Projectindicatoren	
Indicator	Norm
Kost voor de netwerkinfrastructuur bij gelijke beschikbaarheid en kwaliteit van dienstverlening	Daling
Kost voor de datacenters bij gelijke beschikbaarheid en kwaliteit van dienstverlening	Daling
Kost voor invulling strategische ICT-functies door ICT-vereniging	Daling
Tevredenheid over de ICT-dienstverlening	Verhoging (nulmeting voor heel de VO-nog niet beschikbaar – GID-info)
Aandeel investeringen in (vernieuwde) applicaties ten opzichte van de kost voor exploitatie (investerings/support-ratio)	Verhoging (nul-meting nog niet beschikbaar)

Projectorganisatie			
Trekker	Project-verantwoordelijke	Betrokken actoren	
Jo De Ro	Jef Van der Wee	Intern:	Departementen
Luc Jansegers			IVA's
			EVA's
			(lokale besturen)
		Extern:	Externe begeleiding/consulting bij aantal trajecten

Strategische doelstelling 2

De Vlaamse overheid verhoogt haar aanpassingsvermogen om meer te doen met minder en om zodoende meer beleidsruimte te creëren voor nieuwe activiteiten en diensten.

Projectomschrijving

1. Projectdoelstellingen

- Vastleggen van de **gemeenschappelijke visie op een modern, strategisch HR beleid** (5 strategische HR doelstellingen) op lange termijn en deze verankeren binnen de Vlaamse overheid. Hierbij worden als belangrijke uitgangspunten genomen:
 - het “meer en beter met minder” principe (beleidsruimte creëren voor nieuwe activiteiten en diensten met minder middelen, maar blijven investeren in medewerkers);
 - het maximaal inzetten op de kerntaken van de Vlaamse overheid en het reduceren van de “overhead” (link met MOF rationalisatie project);
 - de cultuuromslag van een regelgeoriënteerde cultuur naar een cultuur waarin samenwerking en people management in combinatie met resultaat- en oplossingsgerichtheid centraal staan.

Tevens wordt ook bepaald hoe de globale HR strategie zich moet verhouden tot de entiteitspecifieke invulling ervan en welke de methodieken zijn om de gemeenschappelijke strategie te vertalen naar een HR strategie per entiteit, om maatwerk op entiteitsniveau toe te laten;

- Doorlichten van de volledige HR cyclus op basis van deze visie (sterkte/zwakte analyse) en het **HR instrumentarium (inclusief regelgeving) gepast en volgens prioriteit bijsturen**. Dit omvat tevens een aantal prioritaire en concrete maatregelen die een antwoord bieden op het efficiëntievraagstuk en die zich voornamelijk zullen focussen op inzetbaarheid, productiviteit, en prestatie management;
- **Indicatoren ontwikkelen** die zowel voor het management (‘ondersteunt mijn HR beleid effectief de realisatie van mijn doelstellingen’) als het beleid (‘draagt het HR beleid effectief bij tot de globale ambities’) een meerwaarde bieden.

2. Projectresultaat / timing

- Een **visietekst “Modern HR beleid binnen de Vlaamse overheid”**, opgesteld door de administratie op basis van een doorvertaling van de strategische visie van de organisatie naar een HR visie, en rekening houdende met alle invloeden hierop zowel binnen de Vlaamse overheid (bv. hinderpalen voor het voeren van een modern en efficiënt HR beleid) als vanuit de maatschappij. Deze visietekst bevat 5 strategische doelstellingen en wordt gevalideerd door het politieke niveau.
- In het kader van het bereiken van het “meer met minder” uitgangspunt, **scenario’s om de uitstroom intelligent** aan te wenden om tegemoet te komen aan deze doelstelling. Een ad hoc werkgroep in de schoot van het CAG krijgt hiertoe een opdracht.
- Een **methodiek om de strategische visie te vertalen naar een entiteitspecifieke invulling**

➤ oktober 2010 - maart 2011;

- Een **sterkte/zwakte analyse van de verschillende modules binnen de HR cyclus** in functie van de strategische HR doelstellingen en een **stappenplan** om elke HR module (instrumentarium en indicatoren) bij te sturen volgens prioriteit
 - februari - maart 2011;
- Een aantal **concrete en prioritaire maatregelen en aanpassingen in het HR instrumentarium** (inclusief bijhorende indicatoren om het gebruik en de meerwaarde van het instrumentarium te kunnen beoordelen) die tegemoetkomen aan de efficiëntiedoelstellingen
 - april – december 2011;
- Een **aangepast Vlaams Personeelsstatuut** dat ondersteunend werkt en een doorvertaling is van het vernieuw(en)d personeelsbeleid
 - januari - december 2012;
- Een **IT-infrastructuurtraject** dat het vernieuwde personeelsbeleid en -instrumentarium ondersteunt
 - a. De ontsluiting van de HR-kengetallen van de Vlaamse overheid door uitwisseling van gegevens tussen de verschillende personeelsbeheerssystemen die gebruikt worden binnen de overheid (Vlimpers, ...)
 - juli 2011 - december 2012
 - b. Op langere termijn de verdere uitbouw van de ondersteunende 'softe HR'-modules, zoals 'profielbeheer' (competenties, functiefamilies), 'prestatie management', en 'learning management' van Vlimpers, en bijkomende modules die connecteerbaar zijn aan Vlimpers indien bijvoorbeeld de standaardoplossingen van Oracle ontoereikend of te duur zijn, of indien er reeds systemen bestaan binnen de Vlaamse overheid
 - Buiten de scope van dit project

In bijlage werd het mijlpalenplan toegevoegd dat aanleiding zal geven tot de projectresultaten.

3. Te behalen efficiëntie- en effectiviteitswinst / kwaliteitseisen

Dit project beoogt een HR beleid dat aan drie doelgroepen tegemoetkomt:

- Personeel
 - Een verhoogde **inzetbaarheid en productiviteit**: 'meer en/of beter met hetzelfde aantal VTE' of 'hetzelfde en/of beter met minder VTE';
 - Zonder hierbij afbreuk te doen aan de globale **personeelstevredenheid**/het personeelswelzijn: minstens op hetzelfde niveau als voor de invoering van het strategisch personeelsbeleid.
- Organisatie
 - Een vernieuwd personeelsbeleid als hefboom voor **cultuurverandering**;
 - **Kortere en efficiëntere interne (besluitvormings)processen**, minder interne lasten
 - Uitbouw van **strategische HR capaciteit** op gemeenschappelijk en decentraal niveau, duidelijke afbakening van bevoegdheden en creatie van synergieën;
 - Ondersteuning door gemeenschappelijke strategische **sturings- en controle-instrumenten**, indicatoren en normen.

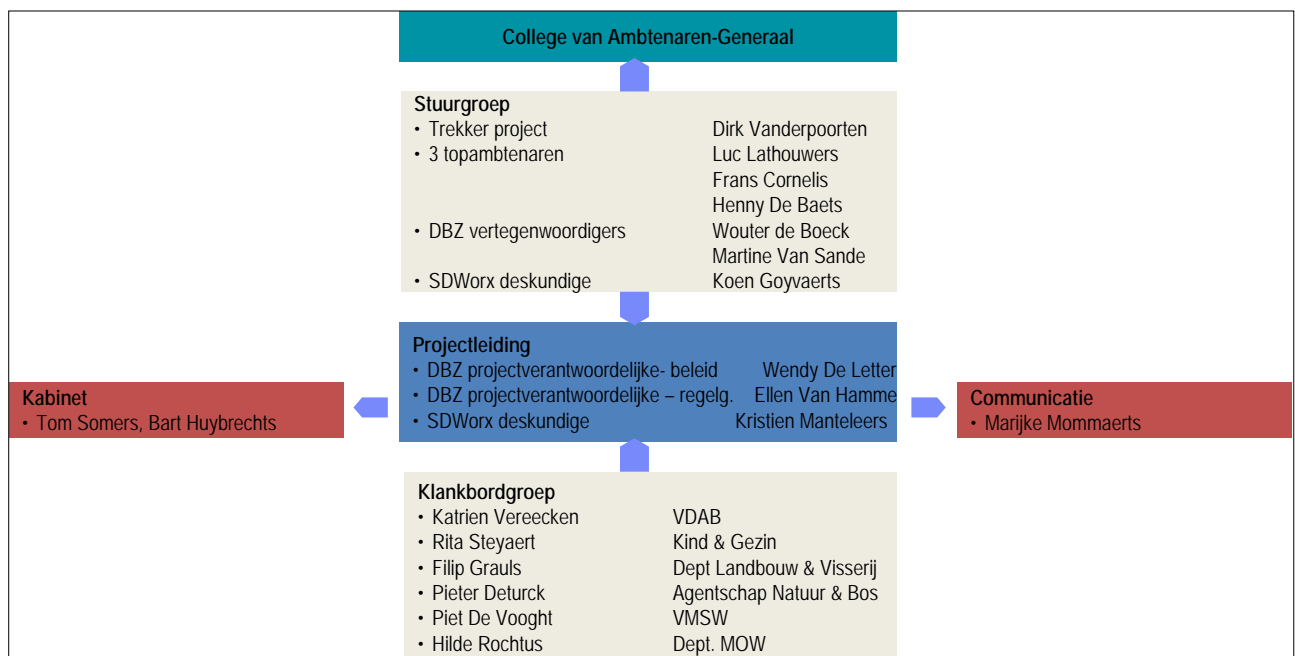
- Maatschappij
 - Betere **dienstverlening** naar de burger dankzij competent en gemotiveerd personeel;
 - Zonder hierbij de **sociaal-maatschappelijke verantwoordelijkheid** van overheid in de samenstelling van haar personeel uit het oog te verliezen: integratie van kansengroepen.

4. Projectstructuur

Het project wordt gecoördineerd vanuit de departementen Bestuurszaken (afdelingen Beleid en Regelgeving) onder trekkerschap van Dirk Vanderpoorten.

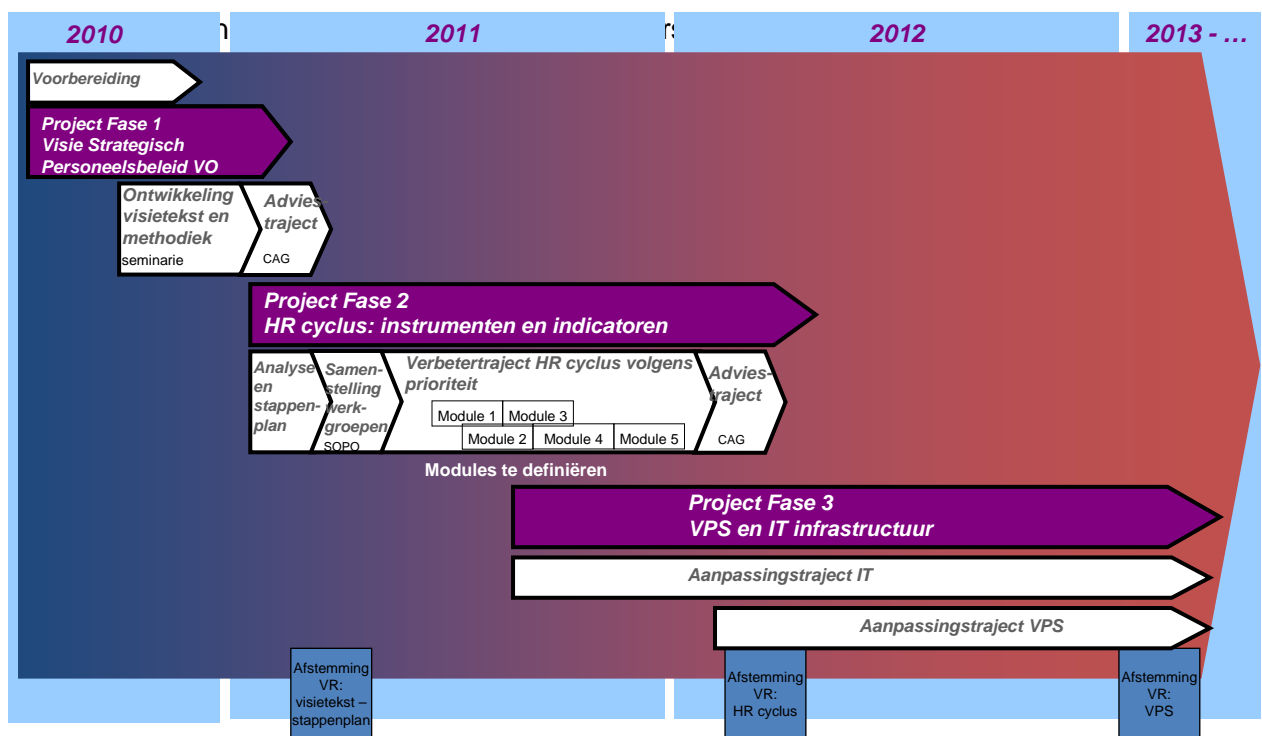
Een stuurgroep van 4 leidend ambtenaren en 3 inhoudelijke experts (waaronder 1 externe) bepaalt de globale strategische richting van het project en beoordeelt/stuurt de projectresultaten, de projectdoelstellingen en de projectrisico's bij op basis van tussentijdse rapportering door projectverantwoordelijken.

Dit verloopt in nauw overleg met de entiteiten, vertegenwoordigd door een aantal inhoudelijke experts in een klankbordgroep.



Projectindicatoren	
Indicator	Norm
Aantal personeelsleden van de Diensten Vlaamse Overheid (DVO) in VTE	Nulmeting: 30/06/2009 Geen stijging t.o.v. nulmeting (barometer VO-rapportering)
personeelsbeschikbaarheid van de DVO	Nulmeting: 31/12/2010 Geen daling t.o.v. nulmeting (barometer VO-rapportering)
[Andere deelindicatoren inzake personeelsbeleid zullen verder uitgewerkt worden in de loop van het traject]	(aanvulling van barometer VO-rapportering)
Personeelstevredenheid van de DVO	Nulmeting: 2010 (resultaten personeelspeiling) Meting 2012: minimum zelfde %

Projectorganisatie			
Trekker	Project-verantwoordelijke	Betrokken actoren	
Dirk Vanderpoorten	Wendy De Letter	Intern:	
	Ellen Van Hamme	CAG	
		DBZ	
		Entiteiten	P&O functie en management
		Sociale partners	
		Extern:	
		SD Worx	2 senior consultants



MEERJARENPROGRAMMA SLAGKRACHTIGE OVERHEID

SLEUTELPROJECT 3.1: BETERE DIENSTVERLENING DOOR KOPPELING DATABANKEN, INTEGRATIE GEGEVENSVERKEER EN BACK-OFFICE ACTIVITEITEN, EN ONTWIKKELING VAN EEN GEÏNTEGREERDE VLAAMSE PUBLIEKSBALIE

Strategische doelstelling 3

De Vlaamse overheid zal door innovatie van werkwijze en instrumenten de dienstverlening verbeteren

Projectomschrijving

1. Projectdoelstelling

Het project beoogt om te komen tot een geïntegreerde uitbouw van het intra- en interbestuurlijk gegevensbeheer (met kruispuntbanken, netwerkdiensten, informatieportalen) als noodzakelijke onderbouw voor diverse strategische beleidsprojecten. De kapstokken zijn de eenmalige gegevensopvraging, uitbouw en gebruik van authentieke gegevensbronnen en maximale gegevensdeling binnen de Vlaamse overheid en tussen overheden (Europees, federaal, Vlaams, lokaal) ten behoeve van een verbeterde dienstverlening naar de klanten (burger, bedrijf, organisatie) toe. Een dienstenintegrator zal het knooppunt/de gesprekspartner worden die zorgt dat federale data gebruikt kan worden binnen de Vlaamse overheid.

De belangrijkste projecten:

- Decretale onderbouw van een dienstenintegrator: ontwikkeling visie en strategie inzake de uitbouw van het intra- en interbestuurlijke gegevensverkeer en toezicht op de implementatie
- De uitbouw van een gezamenlijke stuurgroep MAGDA/GDI (beleidsdomeinoverschrijdend; vertegenwoordigers van andere instanties/deelnemers zoals de lokale overheden);
- Uittekenen van de meest optimale organisatiestructuur en governance voor de taken van de dienstenintegrator en de bundeling van expertise die hiervoor nodig is
- uitbouw van een geïntegreerde informatie-infrastructuur (kruispuntbanken, authentieke bronnen, diensten, identificatie);
- de opmaak en ontsluiting van een interbestuurlijke producten- en dienstencatalogo om te komen tot een geïntegreerde Vlaamse publieksbalie
- strategische projecten die doorbraken kunnen realiseren in de dienstverlening van de Vlaamse overheid zoals o.m.:
 - o Het ondernemersloket (dat als sleutelproject opgenomen is)
 - o Het notarisformulier
 - o De digitale bouwvergunning en milieuvergunning
 - o Inkomensaspecten vanuit de studietoelagen

2. Projectresultaat / timing

- opstart MAGDA-samenwerkingsverband : sept.. 2010
- samenbrengen MAGDA samenwerkingsverband –GDI stuurgroep : 2011
- uittekenen organisatiestructuur dienstenintegrator en opstart : 2010 – 2011
- nieuwe organisatie operationeel en begeleiding strategische projecten voor opbouw generieke componenten : 2012
- Vanuit de geïntegreerde structuur werken aan de uitbouw van een geoptimaliseerde dienstverlening (frontoffice): 2013 ev. voor *IPDC timing halen uit beleidsbrief BZ: 2011 piloot, 2012 uitrol ...*

3. Te behalen efficiëntie- en effectiviteitswinst / kwaliteitseisen

1. Processen en organisatiestructuur :

- samenbrengen van expertise in één organisatie voor een goede klantenbegeleiding, projectopvolging en uitwisseling van informatie;
- van twee naar één stuurgroep heeft geen financiële impact, maar minder inzet van personeel;
- de return is groter dankzij één beleid en één juridisch kader rond openbaarheid van bestuur, hergebruik van overheidsinformatie, veiligheidsafspraken rond delen van gegevens, bescherming van privacy;
- minder planlast, voor Vlaamse entiteiten, voor de lokale overheden;
- gemeenschappelijke afspraken rond en (her)gebruik van overheidsinformatie organiseren via unieke identificatoren (adres, perceel, persoon, organisatie...), authentieke bronnen, kruispuntbanken, services,
- snellere, meer accurate en actuele gegevensdeling tussen alle overheden (lokaal, Vlaams, nationaal, Europees);
- professionele begeleiding van strategische projecten om te komen tot kwalitatief goede systemen en klantgerichte, generieker bruikbare gegevensopbouw binnen het project. Dit met het oog op hergebruik voor andere toepassingen binnen de overheid. De projectleiding en het eigenaarschap van deze strategische projecten zelf blijven ten allen tijden bij de entiteit (en beleidsdomein) die voor de inhoudelijke invulling van het project functioneel bevoegd is.

2. Prestaties en maatschappelijke effecten :

- eenmalige informatieverstrekking aan de overheid en hergebruik van deze informatie door diverse diensten;
- ongeacht de toegangspoort snel de juiste, volledige en toegankelijke informatie krijgen;
- minder planlast, ook voor de lokale besturen;
- rijkdom aan vernieuwende overheidstoepassingen.

Projectindicatoren	
Indicator	Norm
Hergebruik van authentieke bronnen voor informatie die anders aan burgers, bedrijven en organisaties wordt gevraagd in kader van dienstverlening	100% gebruik van authentieke bronnen voor dienstverleningsprocessen die informatie nodig hebben over burgers, bedrijven, organisaties voor de realisatie van hun dienstverlening (vb. inkomensgerelateerde informatie, adressen, enz)
indicatoren vast te leggen per strategisch e-governementproject ¹¹ en per potentieel hergebruik 1) de mate waarin dit project de administratieve lasten van de burger, onderneming, organisatie verlaagt, 2) de mate waarin de interne planlast (ook voor lokale overheden) verlaagt	Norm vast te leggen voor elk strategisch e-governement project en voor elk potentieel hergebruik.

¹¹ E-governementprojecten hebben hier betrekking op zowel geografische als alfanumerieke gegevensdeling.

Interne beheerskost bij gebruikers van authentieke gegevensbronnen en hergebruik van overheidsinformatie	Daling (via Vlaamse Standaard Kosten Model)
Aantal uitwisselingslijnen tussen de Vlaamse en federale overheid voor het gebruik van federale data	Aantal uitwisselingslijnen tot één brengen
Aantal uitwisselingslijnen tussen de Vlaamse en de lokale overheden wat betreft e-government	Aantal uitwisselingslijnen tot één brengen

Projectorganisatie			
Trekker	Project-verantwoordelijke	Betrokken actoren	
Martin Ruebens, DAR	Brigitte Mouligneau, afdh.Stafdienst VR	Intern:	
		dept. BZ- PIB	CORVE
		AGIV	Infolijn
		EIB	13 beleidsdomeinen
		Extern:	
		lokale overheden	

MEERJARENPROGRAMMA SLAGKRACHTIGE OVERHEID

SLEUTELPROJECT 4.1: VERSNELLEN, VERBETEREN EN VEREENVOUDIGEN VAN DE PROCESSEN EN PROCEDURES VOOR INVESTERINGSDOSSIERS

Strategische doelstelling 4

De Vlaamse overheid verbetert haar oplossingsvermogen ten aanzien van maatschappelijke uitdagingen. In combinatie met een verbeterde verantwoording verhoogt zij daardoor het vertrouwen en de tevredenheid van burgers, organisaties en bedrijven.

(Over dit project wordt afzonderlijk gerapporteerd aan de Vlaamse Regering die daartoe op 26 maart 2010 een Politiek Stuurcomité heeft aangesteld.)

Projectomschrijving

1. Projectdoelstelling

Verderbouwend op het actuele debat en de adviezen van de commissie Berx en de commissie Sauwens, zullen in dit project maatregelen worden uitgewerkt om de procedures bij investeringsdossiers te optimaliseren en in te korten.

2. Projectresultaat / timing

Korte termijn:

- quick-wins in beeld brengen
- noodzakelijke decreetswijzigingen
- eerste onderzoek van bepaalde verbetervoorstellen

Lange termijn:

- decreet m.b.t. de vlotte realisatie van strategische investeringsprojecten
- doorvoeren van diverse decretale aanpassingen
- verder uitwerken en implementeren van verbetervoorstellen als antwoord op de aanbevelingen van de voornoemde commissies

3. Te behalen efficiëntie- en effectiviteitswinst / kwaliteitseisen

Het hele proces dat een investeringsproject doorloopt, wordt tegen het licht gehouden, van de opmaak van beleidsplannen en strategische plannen tot de afronding van het project. Een voorstel van integraal proces zal worden uitgetekend voor investeringsprojecten langs de lijnen van de aanbevelingen en voorstellen van de beide commissies.

Er wordt tevens nader ingezoomd op alle knel- en aandachtspunten van het proces die gelieerd zijn aan de milieureglementering en de wetgeving ruimtelijke ordening, maar ook projectorganisatie, opmaak, ramingen, problematiek onteigeningen, problematiek overheidsopdrachten, gerechtelijke procedures, communicatie en draagvlak, enz..

In deze fase kan de efficiëntie en effectiviteitswinst echter nog niet beschreven worden. Dit project zal vooral resulteren in kortere doorlooptijden en een meer kwaliteitsvol plannings-, vergunnings-, en beslissingsproces. Indien de Vlaamse Overheid haar investeringen sneller kan realiseren kan dit op korte termijn voor een tijdelijke stijging van de investeringsuitgaven zorgen.

Projectindicatoren	
Indicator	Norm
Snellere realisatie investeringsprojecten	< vandaag
Vereenvoudiging procedures	< vandaag

Projectorganisatie			
Trekker	Project-verantwoordelijke	Betrokken actoren	
F. Desmyter	K. Jansen	Intern:	Beleidsdomeinen MOW, RWO, LNE, BZ, DAR, LV
		Extern:	Voorlopig nog niet

SLEUTELPROJECT 4.2: DUURZAAM OPTREDEN VAN DE VLAAMSE OVERHEID

Strategische doelstelling 4

De Vlaamse overheid verbetert haar oplossingsvermogen ten aanzien van maatschappelijke uitdagingen. In combinatie met een verbeterde verantwoording verhoogt zij daardoor het vertrouwen en de tevredenheid van burgers, organisaties en bedrijven.

Projectomschrijving

1. Projectdoelstelling

De Vlaamse overheid maakt werk van het verduurzamen van haar kernprocessen en ondersteunende processen en geeft zelf het goede voorbeeld. De Vlaamse overheid stimuleert multi-actorbeleid, maakt haar duurzaamheid meetbaar en zichtbaar, legt de basis voor de doelstelling van 100% duurzame overheidsopdrachten (DOO) tegen 2020, ze maakt werk van het verduurzamen van eigen gebouwenpatrimonium, van energiezorg in haar gebouwenbeheer en duurzame mobiliteit.

2. Projectresultaat / timing

- Kennisnetwerk stakeholderbeleid/transitieprocessen binnen VO uitgebouwd (2012), nieuwe transitieprocessen opgestart (2015);
- Mogelijkheden duurzaamheidsverslaggeving voor VO geëvalueerd (2012) en toegepast (2015);
- Duurzaamheidscriteria voor bepaalde productgroepen toegepast (2010-2014), helpdesk en monitoringsysteem DOO operationeel (2011), systeem van voorraadbeheer en hergebruik roerende goederen toegepast (2011);
- Ontwikkeling & toetsing van maatstaf/afwegingskader duurzaam bouwen (2012-2014), inventaris gebouwen waar ambtenaren gehuisvest zijn en vastgoed in eigendom (2011-2015), criteria en scenario's voor duurzaam huisvestings- en portefeuillebeleid VO (2014-2015);
- Resultaten haalbaarheidsonderzoek fotovoltaïsche panelen (2010), uitvoerend typebestek fotovoltaïsche panelen op overheidsgebouwen (2010), invoering energiebesparende maatregelen (continu), mechanisme generieke budgetten voor energiebesparende maatregelen (2013);
- Raamcontract energiezuinig rijden (2011), opmaak (2011) en uitvoering van plan van aanpak verhoging gemiddelde ecoscore voertuigenpark (continu)

3. Te behalen efficiëntie- en effectiviteitswinst / kwaliteitseisen

- Verhogen van interne en beleidsdomeinoverschrijdende samenwerking (organisatieverbetering);
- Voorbeeldfunctie Vlaamse overheid in de praktijk realiseren (maatschappelijke effecten): bijdrage aan duurzame ontwikkeling, daling van interne en externe milieukosten en waar mogelijk daling werkingskosten, duurzaamheid wordt gemeten, geëvalueerd, gecommuniceerd.

Projectindicatoren	
Indicator	Norm
Energieverbruik per m ² van kantoorgebouwen van de Vlaamse overheid (kWh/m ²)	Vlaams gemiddelde voor kantoorgebouwen (wordt bepaald i.h.k.v. de opmaak Energiebalans Vlaanderen)
Gemiddelde ecoscore dienstvoertuigen van de Vlaamse overheid	Norm wordt bepaald in najaar 2010 i.h.k.v. MINA4
Jaarlijks brandstofkosten van de dienstvoertuigen van de Vlaamse overheid	Norm: tegen 2014: 10% reductie van brandstofkosten t.o.v. referentiejaar 2009
Aandeel (in % op basis van euro) duurzame overheidsopdrachten voor die productgroepen waarvoor de VO duurzaamheidscriteria heeft bepaald	100% in 2020

Projectorganisatie			
Trekker	Project-verantwoordelijke	Betrokken actoren	
Jean-Pierre Heirman	Katrien Cooman	Intern (trekkers deelprojecten):	
		Frederik Claerbout (DAR)	Ilse Dries (DAR)
		Carl Vranken (BZ)	Stefaan De Taeye (BZ)
		Els De Leeuw (WSE)	Bart Zoete (BZ)
		Emma De Spiegeleer (LNE)	Christa Dewachter (VI. Bouwmeester)
		Extern:	

MEERJARENPROGRAMMA SLAGKRACHTIGE OVERHEID

SLEUTELPROJECT 4.3: ADMINISTRATIEVE VEREENVOUDIGING EN KWALITEITSVOLLE REGELGEVING

Strategische doelstelling 4

De Vlaamse overheid verbetert haar oplossingsvermogen ten aanzien van maatschappelijke uitdagingen. In combinatie met een verbeterde verantwoording verhoogt zij daardoor het vertrouwen en de tevredenheid van burgers, organisaties en bedrijven

Projectomschrijving

1. Projectdoelstelling

1.1. Administratieve vereenvoudiging

De Vlaamse overheid wil verder inzetten op administratieve vereenvoudiging. Winsten op het vlak van kwaliteit, snelheid en transparantie van de dienstverlening kunnen dikwijls bereikt worden door de gegevensuitwisseling tussen overheden te verbeteren.

In navolging van de nulmetingen van administratieve lasten, moeten de actieplannen administratieve vereenvoudiging met bijhorende reductiedoelstelling van de verschillende beleidsdomeinen leiden tot een concrete, voelbare administratieve vereenvoudiging uiterlijk 2012.

Het actieplan voor administratieve vereenvoudiging van Vlaams minister voor Bestuurszaken moet leiden tot een beleidsdomein- en bestuursniveauoverschrijdende administratieve vereenvoudiging uiterlijk 2014.

1.2. Kwaliteitsvolle regelgeving

Op 7 november 2003 keurde de Vlaamse Regering de acht kenmerken van goede regelgeving goed. Deze kenmerken van goede regelgeving vormen sinds 2003 het referentiekader voor het Vlaamse reguleringsmanagement.

Alle methodieken en instrumenten van het Vlaams reguleringsmanagement hebben tot doelstelling een Vlaamse regelgeving die voldoet aan de acht kenmerken van goede regelgeving:

1. noodzakelijk en doeltreffend;
2. doelmatig en afgewogen;
3. uitvoerbaar en handhaafbaar;
4. rechtmatig;
5. samenhangend;
6. eenvoudig, duidelijk en toegankelijk;
7. onderbouwd en overlegd;
8. blijvend relevant.

Op het einde van vorige regeerperiode werd zowel door de dienst Wetsmatiging als door de OESO en door de SERV een grondige evaluatie van het Vlaamse wetgevingsbeleid uitgevoerd.

Op basis van deze interne en externe evaluaties van het Vlaams reguleringsmanagement worden voorstellen tot bijsturing van de instrumenten van het Vlaamse

reguleringsmanagement opgenomen.

2. Projectresultaat / timing

2.1. Administratieve vereenvoudiging

De actieplannen administratieve vereenvoudiging van de verschillende beleidsdomeinen formuleren een reductiedoelstelling voor een concrete administratieve vereenvoudiging uiterlijk 2012. Voor een overzicht van de actieplannen en reductiedoelstellingen: www.wetsmatiging.be/actieplannen. De daling aan administratieve lasten wordt in de verschillende actieplannen op projectniveau gekwantificeerd aan de hand van de Standaard Kosten Methodiek. De dienst Wetsmatiging volgt de uitvoering van de actieplannen op via jaarlijkse voortgangsrapporten (januari 200X).

De keuze om te werken met een actieplan per beleidsdomein is te verantwoorden vanuit de bestaande structuur van de Vlaamse overheid. Dit mag echter geen argument zijn om geen gehoor te geven aan de klachten over de verkokerde dienstverlening van de Vlaamse overheid. Om die reden zullen de actieplannen aanvullend beoordeeld worden vanuit het perspectief van de verschillende klanten van de Vlaamse overheid.

De resultaten van de projecten uit het beleidsdomein- en bestuursniveauoverschrijdend actieplan van Vlaams minister voor Bestuurszaken worden gekwantificeerd aan de hand van de Standaard Kosten Methodiek. Jaarlijks (januari 200X) zal de dienst Wetsmatiging een voortgangsrapport van het actieplan opmaken.

2.2. Kwaliteitsvolle regelgeving

In een eerste fase zal de hervorming van het Vlaamse wetgevingsbeleid nog in 2010 ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Vlaamse Regering. Deze hervorming zal concreet bestaan uit:

- een **herbevestiging** van de krachtlijnen en de algemene principes van het Vlaamse reguleringsmanagement;
- de goedkeuring krijtlijnen voor een **bijsturing** van de volgende instrumenten van het Vlaamse reguleringsmanagement:
 - de reguleringsimpactanalyse (RIA);
 - de compensatieregel voor administratieve lasten;
 - de cellen wet kwaliteit;
 - de regelgevingsagenda;
 - de kwaliteitsverbetering van formulieren.

Vanaf 2011 zal de bijsturing van deze instrumenten stapsgewijs geïmplementeerd worden.

3. Te behalen efficiëntie- en effectiviteitswinst / kwaliteitseisen

3.1. Administratieve vereenvoudiging

Een overzicht van de reductiedoelstellingen gekoppeld aan de actieplannen van de beleidsdomeinen: www.wetsmatiging.be/actieplannen. De efficiëntie- en effectiviteitswinsten op projectniveau worden door de betrokken administraties gekwantificeerd bij het realiseren van de projecten, en worden opgevolgd door de dienst Wetsmatiging via de jaarlijkse voortgangsrapporten.

De projecten uit het overkoepelend actieplan worden door de dienst Wetsmatiging gekwantificeerd bij het realiseren van de projecten.

Deze kwantificering van de projecten zal ook vanuit het perspectief van de diverse klanten van de Vlaamse overheid worden gecommuniceerd.

3.2. Kwaliteitsvolle regelgeving

Verschillende kenmerken van goede regelgeving hebben betrekking op efficiëntie en effectiviteit. Bovendien wordt het kenmerk 'goede regelgeving moet samenhangend, zonder overlappingsen of tegenstrijdigheden zijn' tijdens deze regeerperiode centraal gesteld.

Dit kenmerk heeft betrekking op de aandacht voor

- samenhangende regelgeving en beleid binnen hetzelfde beleidsdomein (juiste beleidsinstrumentenmix),
- over de verschillende beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid heen (geen administratieve verkokering),
- maar ook over de verschillende bestuursniveaus (subsidiariteit) en
- binnen de regelgevende akte zelf (juridisch-technisch).

Samenhangend beleid en regelgeving zijn bovendien ook uitgangspunten van duurzame ontwikkeling en dus ook van duurzame regelgeving.

Dit kenmerk beantwoordt aan verschillende beleidsintenties opgenomen in het Vlaams regeerakkoord 2009-2014 en sluit ook aan bij de doelstellingen van het meerjarenprogramma slagkrachtige overheid.

Projectindicatoren	
Indicator	Norm
Reductiedoelstellingen actieplannen	www.wetsmatiging.be/actieplannen
Indicatoren reguleringsmanagement	www.wetsmatiging.be/vereenvoudigingincijfers

Projectorganisatie			
Trekker	Project-verantwoordelijke	Betrokken actoren	
Marc Morris	Ellen Vermoesen	Intern:	Alle beleidsdomeinen VO
		Extern:	Federale overheid

SLEUTELPROJECT 4.4: OPTIMALISERING EN VERNIEUWING FINANCIËEL INSTRUMENTARIUM

Strategische doelstelling 4

De Vlaamse overheid verbetert haar oplossingsvermogen ten aanzien van maatschappelijke uitdagingen. In combinatie met een verbeterde verantwoording verhoogt zij daardoor het vertrouwen en de tevredenheid van burgers, organisaties en bedrijven

Projectomschrijving

1. Projectdoelstelling

Het financieel instrumentarium optimaliseren en vernieuwen om vanuit de begroting en de boekhouding (met analytische component) de link met niet-financiële prestatiegegevens te leggen, om zo een slagkrachtige overheid als een zuinige, doelmatige en doeltreffende overheid te ondersteunen, transparant te maken en hierover verantwoording af te leggen.

2. Projectresultaat / timing

De onderstaande te beogen resultaten worden, indien relevant, gelinkt met andere implementatietrajecten zoals het rekendecreet, de koppeling van personeels- en ondernemingsplan, de koppeling financiële en niet-financiële informatie zoals o.m. opgenomen in beheers- en managementovereenkomsten, ...

Te beogen resultaten:

- 1) optimaliseren en moderniseren van de financiële processen door verdere automatisering en maximaal benutten van mogelijkheden met het oog op efficiëntie- en effectiviteitswinsten,
- 2) de integratie van de verschillende cycli (financiële, beheers- en beleidscyclus),
- 3) een transparante en begrijpbare voorstelling van de financiële consolidatie als ondersteuning voor een beter beleid

3. Te behalen efficiëntie- en effectiviteitswinst / kwaliteitseisen

Een geoptimaliseerde boekhouding zal leiden tot volgende efficiëntiewinsten:

1. Processen:

- Tijdswinst en kostenbesparing door het op mekaar afstemmen van opeenvolgende financieel administratieve processen met gelijkblijvende of stijgende kwaliteit. Een eenmalige ingave aan de bron (eventueel geautomatiseerd) via maximaal gebruik van de functionaliteit van de ERP-omgeving zal leiden tot tijdswinst, kostenbesparing en kwaliteitsverbetering met een vermindering van de afhandelingstermijn;

2. Organisatiestructuur: duidelijkere, correctere en transparantere rapportering door maximaal gebruik van authentieke bronnen;

3. Prestaties en maatschappelijke effecten:

- Tijdswinst naar burger;
- Transparantere rapportering voor een goede verantwoording en om middelen beter te kunnen inzetten ten behoeve van de sturing door het management.

Projectindicatoren	
Indicator	Norm
Doorlooptijd in financiële processen	Verkorten doorlooptijd
Prestatiegericht begroten (zie punt 2.2)	Verbeteren van positie van Vlaanderen t.o.v. andere EU-landen
Ontwikkeling gemeenschappelijk dienstencentrum voor de boekhoudkundige afhandeling	
MOF-ondersteuning op vlak van boekhouding in VTE	Daling aantal VTE's

Projectorganisatie		
Trekker	Project-verantwoordelijke	Betrokken actoren (werkgroep)
Gonda Cock, leidend ambtenaar IVA Centrale Accounting	Henk Goossens, Sara Franqui	<p><u>Stuurgroep</u></p> <p>Intern:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trekker meerjarenprogramma "Slagkrachtige overheid": M Ruebens - Vertegenwoordiger kabinet Financiën & Begroting: X. Gabriëls - 2 leden van CAG: L. Lathouwers en M. Evenepoel - Vertegenwoordiger IAVA: E. Guilliams <p>Extern</p> <ul style="list-style-type: none"> - Academische vertegenwoordiging: C. Van Liedekerke
		<p><u>Werkgroep</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - vertegenwoordiger begroting departement F&B: B. Van Nerum - vertegenwoordiger departement verticaal beleidsdomein: L. Moens - vertegenwoordiger BZ en/of agentschap binnenlands bestuur: W. De Boeck - vertegenwoordiger IVA zonder rechtspersoonlijkheid verticaal beleidsdomein: Sigrid Callebert - vertegenwoordiger externe rechtspersoon verticaal beleidsdomein: D. Wille

MEERJARENPROGRAMMA SLAGKRACHTIGE OVERHEID

SLEUTELPROJECT 4.5: BAROMETER SLAGKRACHTIGE OVERHEID

Strategische doelstelling 4

De Vlaamse overheid verbetert haar oplossingsvermogen ten aanzien van maatschappelijke uitdagingen. In combinatie met een verbeterde verantwoording verhoogt zij daardoor het vertrouwen en de tevredenheid van burgers, organisaties en bedrijven.

Projectomschrijving

1. Projectdoelstelling

In overleg met alle domeinen en in concordantie met de andere sleutelprojecten, worden gerichte inspanningen gedaan op het gebied van definiëring, registratie, ontsluiting en verwerking van administratieve en andere gegevens (vb enquête) die nodig zijn om tegen eind 2012 alle kernindicatoren die door het ambtelijke en politieke niveau gevalideerd zijn ter opvolging van de strategische doelstellingen van het MJP, op een systematische wijze te kunnen opvolgen.

2. Projectresultaat / timing

2010:

- validering van set van kernindicatoren door CAG en VR (mei)- bevestiging/herziening in functie van beslissingen Vlaamse Regering m.b.t. sleutelprojecten en non-paper slagkrachtige overheid (november-december);
- definiëring en opstart van vier deelprojecten die nodig zijn om snel vooruitgang te boeken voor nieuw te ontwikkelen indicatoren: VO-rapportering, tevredenheid, regionale economische data en SCV-survey;
- overleg met trekkers en verantwoordelijke diensten over systematisch verzamelen van data, aggregeren op het niveau van VO en herwerken tot indicator (december)

2011:

- nota aan CAG over te volgen traject (per indicator) om te komen tot sluitende data voor de kernindicatoren: verantwoordelijke voor data, (op te zetten) registratiesystemen, timing voor levering van data (voorjaar, in functie van overleg met trekkers, werkgroep barometer);
- verder activeren en opvolgen van de aangekondigde deelprojecten
 - VO-rapportering: opstarten, voortzetten en finaliseren van deelprojecten zoals eenduidig begrippenkader m.b.t. personeel, VTO, ICT, F&B, Logistiek; geautomatiseerde verzameling van data over personeel voor alle entiteiten VO
 - tevredenheid: opzetten van enquêtes bij doelgroepen (burgers, bedrijven en organisaties, lokale besturen) over tevredenheid met de dienstverlening van de Vlaamse overheid: eerste meting najaar 2011
 - regionale economische data: voorbereidende activiteiten voor berekening van productiekost van gewesten, gemeenschappen en lokale besturen i.s.m. NBB en andere gewesten
 - survey naar waarden, houdingen, gedragingen: opnemen van module in enquête, uitvoering van veldwerk en verwerken van resultaten m.b.t. vertrouwen in instellingen, tevredenheid met informatie van VO
- halfjaarlijkse meting met al beschikbaar materiaal: februari en september

2012:

- verder zetten en finaliseren van deelprojecten
 - VO-rapportering: verder zetten van deelprojecten met steeds meer geconsolideerde data over P&O, ICT, logistiek, F&B
 - tevredenheid: tweede meting bij doelgroepen (najaar)
 - regionale economische data: productie van feitentabellen over consumptieve uitgaven van gewesten, gemeenschappen, lokale besturen
 - SCV-survey: realisatie van enquête met afgesproken modules
- halfjaarlijkse meting op basis van beschikbaar materiaal

2013 2014:

- halfjaarlijkse metingen

3. Te behalen efficiëntie- en effectiviteitswinst / kwaliteitseisen**1. Processen:**

- Tijdswinst: beleidsondersteuners van de horizontale en verticale departementen vinden sneller de achtergrondinformatie die ze nodig hebben voor hun managementrapporten en andere rapporteringverplichtingen

2. Prestaties en maatschappelijke effecten:

- Grotere transparantie van VO: ondubbelzinnige en correcte overheidsinformatie over de realisatie van de doelstellingen van het Meerjarenprogramma Slagkrachtige Overheid (gevalideerd door CAG en VR)
- Verlaging van interne administratieve lasten: hergebruik van beschikbare informatie in allerlei meetsystemen en enquêtes voor meerdere doeleinden (verantwoording t.o.v. burgers, ondernemingen en Vlaams Parlement, internationale rapporteringen over management, monitoring beleidsplannen van VO zoals Pact 2020)

Projectindicatoren

Indicator	Norm
aandeel kernindicatoren van het meerjarenprogramma slagkrachtige overheid die meetbaar zijn volgens afgesproken definitie (zie punt 3.5. van het meerjarenprogramma)	100% van alle kernindicatoren zijn gedefinieerd en meetbaar tegen eind 2012

Projectorganisatie

Trekker	Project-verantwoordelijke	Betrokken actoren deelprojecten	
Josée Lemaître	Dries Verlet	Intern:	
		SVR	Ann Carton, Thierry Vergeynst en Kim Creminger
		AGO	Ann Hendrickx
		DBZ	Noel Van Herreweghe
		Extern:	
			NBB veldwerkbureaus voor tevredenheidmetingen en SCV-survey

5. Aansturing en beheer van het meerjarenprogramma (governance)

5.1. *Belang van een duidelijke governance*

'Governance' is het mogelijk maken dat het programma slagkrachtige overheid kan en zal uitgevoerd worden.

De doelstelling van deze 'governance' is om geïntegreerder te kunnen opvolgen en aansturen, maar tegelijk ook het geheel van rapporterings- en beslissingsprocessen te optimaliseren qua efficiëntie. Het aantal fora waarop bepaalde zaken aan bod zal komen zal in deze context gerationaliseerd worden.

Het programma slagkrachtige overheid vraagt om een gecoördineerde aanpak. De toegevoegde waarde van een centrale programmastructuur is:

- kwalitatieve en consistente rapportering naar en interactie met de politiek;
- oplossing voor mogelijke conflicten op vlak van scope (identificeren van raakvlakken, overlaps en het uitwerken van duidelijke afspraken hierrond) en impact (vermijden van tegenstrijdige effecten);
- efficiëntie van uitvoering van het programma (door de coördinatie van de ondersteuning op vlak van methodes voor projectmanagement, verandermanagement, belanghebbendenmanagement, ... voor de verschillende (sleutel)projecten die deel uitmaken van het meerjarenprogramma).

De 'governance' van het meerjarenprogramma kadert in de 'governance' van Vlaanderen in Actie (zie VR 2010 0502 MED.0061 voor de algemene governancestructuur voor het overkoepelende programma Vlaanderen in Actie).

5.2. *Rollen en verantwoordelijkheden binnen het meerjarenprogramma*

5.2.1. *Algemeen*

Net zoals voor de andere doorbraken werd voor de doorbraak slagkrachtige overheid een verantwoordelijke minister, minister Bourgeois, en een trekker op administratief niveau, Martin Ruebens, secretaris-generaal DAR aangeduid. Minister Bourgeois rapporteert aan de Vlaamse Regering. De trekker zal in opdracht van de bevoegde minister de doorbraak en de daaronder gedefinieerde projecten op overkoepelend niveau sturen, opvolgen en rapporteren. Het meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid is een gezamenlijk traject van politiek en administratie gericht op de Vlaams overheid, lokale overheden, bedrijven, organisaties en de burger.

De specifieke rollen voor aansturing en uitvoering van het meerjarenprogramma situeren zich op verschillende niveaus:

Overkoepelend: opvolging en aansturing door minister Bourgeois en de kern van de Vlaamse regering, de trekker ViA-doorbraak slagkrachtige overheid op administratief niveau en het CAG;

Sleutelprojecten: aansturing en uitvoering door een AG/SG die als trekker van het sleutelproject fungeert en een projectverantwoordelijke per sleutelproject.

Overige efficiëntietrajecten uit BO/MO's: de betrokken leidend ambtenaren. De functioneel bevoegde ministers volgen via de beheersovereenkomst (BO)/managementovereenkomst (MO) en/of de beleidsraad/managementcomité de voortgang en resultaten van deze projecten/programma's op.

5.2.2. Het College van Ambtenaren-generaal (CAG)

In het regeerakkoord wordt aan het CAG de opdracht gegeven om een meerjarenprogramma voor permanente efficiëntiewinst op te stellen en ter goedkeuring voor te leggen aan Vlaamse Regering. Het CAG krijgt ook verantwoordelijkheid voor de organisatie van de overkoepelende 'governance' van het efficiëntietraject. Het CAG dient daarbij de uitwisseling van goede praktijken aan te moedigen en moet zich inschakelen in Europese en internationale projecten over interregionale vergelijking. Het CAG is als college ook verantwoordelijk voor de voortgangscontrole van alle anderen ViA-doorbraken.

Het CAG neemt de algemene aansturing op van de opmaak van en rapportering over de uitvoering van het meerjarenprogramma. Het CAG richt zich voornamelijk op de algemene procesbegeleiding en –bewaking, met rapportering aan de Vlaamse Regering. Het CAG zal instaan voor de opvolging van de uitvoering en onderlinge afstemming op corporate niveau.

Het CAG voert periodiek overleg met de Vlaamse Regering. Het CAG rapporteert aan minister Bourgeois en de kern van de Vlaamse Regering.

5.2.3. Projecttrekkers en projectverantwoordelijken per sleutelproject

Het CAG duidde per sleutelproject een trekker en een projectverantwoordelijke aan. De trekkers en hun projectverantwoordelijke zijn de drijvende kracht achter de implementatie van het meerjarenprogramma. In samenspraak met hun bevoegde minister resp. leidend ambtenaar integreren projecttrekkers en –verantwoordelijken de uitvoering van deze sleutelprojecten in hun persoonlijke planningscyclus.

Elke projecttrekker en projectverantwoordelijke heeft de verantwoordelijkheid de betrokken entiteiten van de Vlaamse overheid evenals de externe betrokken partners in de uitwerking van de sleutelprojecten te betrekken.

De trekkers en projectverantwoordelijken worden ondersteund door het programmabureau op vlak van rapportering, aanbieden van methodes, coördinatie van de operationele werking van het meerjarenprogramma.

Het CAG overlegt met de projecttrekkers en –verantwoordelijken en adviseert en beraadslaagt over de uitvoering van de sleutelprojecten.

De projecttrekkers en –verantwoordelijken betrekken en rapporteren aan hun managementcomité's en/of beleidsraden over de projectdoelstellingen, projectresultaten, timing en voortgang.

5.2.4. Het programmabureau

Het programmabureau fungeert als centraal ondersteuningspunt voor de gecoördineerde implementatie van het meerjarenprogramma binnen de Vlaamse overheid. Het programmabureau staat in voor **de administratieve ondersteuning** van de werkzaamheden van het CAG met betrekking tot de organisatiebrede afstemming, de opmaak, uitvoering en monitoring van het meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid.

Het programmabureau is tevens het contactpunt voor de projecttrekkers en projectverantwoordelijken. Het programmabureau organiseert de ondersteuning van de verschillende projecten, zoals het beheren van de voortgangsrapportering, aanbieden van ondersteunende instrumenten, kwaliteitsbeheer van de verschillende sleutelprojecten, interne en externe communicatie, ...

Het programmabureau staat onder de leiding van de trekker van de doorbraak Slagkrachtige overheid, secretaris-generaal Martin Ruebens. Het bureau is gepositioneerd binnen het departement DAR en werkt nauw samen met het secretariaat van het CAG.

5.2.5. Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid (CEEEO)

De Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid levert een bijdrage aan de uitdaging om de Vlaamse overheid zo te organiseren dat ze tegen 2020 bij de topregio's hoort op het vlak van efficiëntie en effectiviteit. Haar taak om te komen tot duurzaam, efficiënt, effectief en innoverend overheidsoptreden, is driedig. De Commissie treedt op als visiegroep, maar ook als extern klankbord.

Concreet neemt de CEEEO de volgende opdracht op zich:

- De CEEEO als **visiegroep en denktank**: De CEEEO formuleert proactief adviezen, prioritaire acties en doorbraken in het perspectief van de pact 2020-doelstellingen. Ze gaat op zoek naar Key Performance Indicators, quick wins en geschikte governance-modellen om tot een breed draagvlak voor het beleidsprogramma te komen.

- De CEEO als **extern klankbord**: De CEEO geeft advies over de afstemming van beleidsmaatregelen met de pact 2020-doelstellingen **aan het College van Ambtenaren-Generaal en de Vlaamse Regering** met betrekking tot de uitwerking van het luik slagkrachtige overheid uit het regeerakkoord.
- De CEEO **zorgt voor governance, dialoog en betrokkenheid**: De CEEO zorgt dat beleidsontwikkeling met betrekking tot een efficiënte en effectieve overheid niet het monopolie van de Vlaamse overheid wordt. Ze verzekert de inbreng van relevante sociale partners, lokale besturen en het verenigingsleven, en creëert een groter maatschappelijk draagvlak en betrokkenheid.

5.2.6. Raad van Wijzen

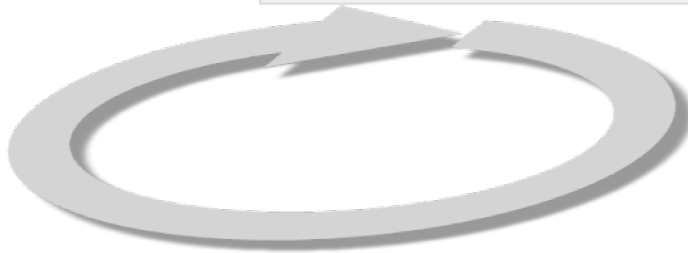
De Raad der Wijzen is een overkoepelend orgaan dat de uitvoering van ViA en het Pact 2020 opvolgt en bewaakt. De raad fungeert als klankbord en alarmbel om de afgesproken strategie te bewaken. Tijdens de vergaderingen bespreekt de Raad met de trekker en de bevoegde minister één van de doorbraken of een aspect of deelproject van een doorbraak. De Raad zal op basis van de monitoring van de uitvoering van ViA en het regeerakkoord jaarlijks een rapport aan de Vlaamse Regering bezorgen met concrete suggesties voor de verbetering van de uitvoering van ViA. De Stafdienst van de Vlaamse Regering coördineert en ondersteunt de Raad van Wijzen, in overleg met het kabinet van de minister-president.

5.3. **Rapporteringcyclus meerjarenprogramma**

Onderstaand schematisch overzicht geeft de jaarlijkse rapporteringcyclus weer voor het meerjarenprogramma, met indicatie van de frequentie, doelgroep en focus van de rapportering:

2/ Rapportering februari/maart

- Rapportering programmabureau aan CAG
- Rapportering door het CAG aan minister Bourgeois en kern Vlaamse Regering
- Focus op voortgang (scope, timing, budget, knelpunten en risico's) en resultaten van de sleutelprojecten. Input uit halfjaarlijkse rapportering over personeelseffectieven en loonkost (februari).
- Eveneens focus op indicatoren strategische doelstellingen, in relatie tot de Pact2020-opvolging
- Rapportering wordt ook bezorgd aan CEEO en de Raad van wijzen.



1/ Rapportering oktober

- Rapportering programmabureau aan CAG
- Rapportering door het CAG aan minister Bourgeois en de kern Vlaamse Regering
- Focus op voortgang, resultaten, budgetten, voor de volledige portfolio van projecten die bijdragen tot de doelstellingen van het MJP: de sleutelprojecten en input uit jaarlijkse rapportering over uitvoering BO/MO. Input uit halfjaarlijkse rapportering vanuit beleidsdomeinen aan BZ over personeelseffectieven en loonkost (oktober).
- Rapportering wordt ook bezorgd aan CEEO

De rapportering rond de indicatoren, gekoppeld aan de strategische doelstellingen van het meerjarenprogramma, is in de voorgestelde rapporteringcyclus ingepland in februari-maart. Hiermee wordt de uitvoering van het meerjarenprogramma slagkrachtige overheid in overeenstemming gebracht met de timing betreffende de rapportering inzake de monitoring regeerakkoord en ViA.

De rapporteringslast i.k.v. het meerjarenprogramma wordt tot een minimum beperkt door zoveel mogelijk gebruikt te maken van en afstemming te verzekeren met bestaande rapporteringen, o.a. i.k.v. de uitvoering van de beheersovereenkomsten en managementovereenkomsten.

5.4. Middelen

Een goede balans (o.m. in het toewijzen van middelen, het mobiliseren van de juiste personen, ...) tussen de programma's en projecten enerzijds en de dagdagelijkse operationele werking anderzijds is een belangrijke voorwaarde om de strategie op een goede manier te kunnen uitvoeren, en de doorbraak effectief te realiseren. In een context waarin middelen strikt organisatiegebonden worden toegewezen zullen entiteits- en beleidsdomeinoverschrijdende afspraken worden gemaakt over de inzet van middelen ten behoeve van de verschillende sleutelprojecten.

Hierbij worden volgende principes gehanteerd:

- Middelen voor programma's en projecten worden beheerd op niveau van de uitvoerende entiteiten, niet centraal;
- Projecten/programma's met het oog op baten voor de gehele Vlaamse overheid dienen gemeenschappelijk ondersteund te worden door medewerking van alle beleidsdomeinen. Alle leidend ambtenaren engageren zich tot het inzetten van de nodige mensen en middelen voor het realiseren van de organisatiebrede projecten en programma's;
- Governance van het programma: om het programma professioneel te beheren engageren de leidend ambtenaren zich eveneens tot de nodige inzet in mensen en middelen zowel voor het beheer van het programma op niveau van het beleidsdomein als op het overkoepelend niveau.

5.5. Verandermanagement en communicatie

5.5.1. Verandermanagement

Betrokkenheid en motivatie van het personeel, voldoende eigenaarschap en engagement van de leidend ambtenaren, en voldoende samenwerking over de entiteiten heen zijn kritieke succesfactoren om de veranderingen te doen slagen die de Vlaamse overheid beoogt met het meerjarenprogramma slagkrachtige overheid. Naast aandacht voor het 'wat' dient er immers ook aandacht te gaan naar de ingesteldheid waarmee het 'wat' zal worden aangepakt.

Deze verandercapaciteit komt niet vanzelf. Om haar visie en strategische doelstellingen te realiseren zal de Vlaamse overheid als organisatie moeten investeren in verandermanagement. Zonder verandermanagement zal er onvoldoende drive zijn om op een efficiënte manier tot resultaten te komen, zullen opportuniteiten gemist worden en is het risico reëel dat de behaalde resultaten niet duurzaam zijn van aard.

Investeren in het versterken van de verandercapaciteit van de Vlaamse overheid situeert zich op 2 niveaus:

- Werken op de (verdere) ontwikkeling van de basiswaarden en basisvaardigheden van de Vlaamse overheid als organisatie en van haar personeel;
- Werken op de procesondersteuning voor begeleiding van de veranderingen verbonden aan de specifieke projecten en programma's die deel uitmaken van het Meerjarenprogramma.

Dit wordt niet als een afzonderlijk (sleutel-)project beschouwd, maar als een belangrijke verantwoordelijkheid van alle sleutelspelers in de verschillende projecten en programma's om hier de nodige aandacht aan te besteden.

Basiswaarden en basisvaardigheden

De basiswaarden van de Vlaamse overheid (samenwerking, betrouwbaar, klantgericht, voortdurend verbeteren) mogen geen holle slogans zijn. Het Meerjarenprogramma moet een bijkomende impuls geven aan het versterken van de culturele fundamenten van de Vlaamse overheid, waarbij van de top tot op de vloer iedereen deze basiswaarden in de praktijk omzet.

Identificatie van de leerbehoeften op dit vlak, met vervolgens gerichte coaching rond basiswaarden en basisvaardigheden (communicatie, coachend leidinggeven, identificatie van en omgaan met drijfveren voor functionering van zichzelf en van anderen, ...) voor de doelgroep van de topambtenaren en de projecteigenaars en projectverantwoordelijken vormt hierbij de basis.

Volgens het olievlek-principe moet dit door deze sleutelspelers dan verder uitgedragen worden binnen de organisatie, naar het personeel op alle niveaus.

Procesondersteuning voor verandermanagement

Verandermanagement is een deel van de job van elke projecteigenaar en projectverantwoordelijke. Die moet zorgen voor:

- Voldoende eigenaarschap en alignering van leidinggevenden voor zijn of haar specifieke project;
- Voldoende samenwerking tussen en motivatie van de relevante betrokken partijen;
- Geruiststellen van de organisatie en het betrokken personeel m.b.t. de impact op de eigen werking van de veranderingen;
- Een correct verwachtingsniveau bij de verschillende betrokken partijen;
- Effectieve en duurzame realisatie van de vooropgestelde resultaten.

Hier zal op gewerkt worden via een aangepaste mix van de belangrijkste middelen die ingezet kunnen worden om de acceptatie van de oplossingen en de daaraan verbonden veranderingen op mensen en organisaties te versterken:

- Professionele (veranderings)communicatie (zie verder);
- Opleiding;
- Coaching en begeleiding op alle niveaus;
- “Community building” (via bestaande en nieuwe fora, via evenementen, ...);
- Kennisdeling (bvb. gebruik van de leernetwerken, van wisselleraars, ...);
- Toepassing methodes (projectmanagement, belanghebbendenmanagement, ...);
- Actieve monitoring (van projecten, van de graad van samenwerking, ...)

Als basisprincipe voor de toepassing van de aangepaste methodes geldt:

- Toepassing door het programmabureau van het meerjarenprogramma voor alle aspecten m.b.t. de globale verandering in het kader van de doorbraak ‘Slagkrachtige overheid’;
- Toepassing door de trekkers en projectverantwoordelijke van de sleutelprojecten, en de verantwoordelijken van de niet-sleutelprojecten; deze kunnen hierbij wel rekenen – indien gewenst – op ondersteuning die wordt georganiseerd door het programmabureau. De concrete vertaalslag van de principes naar acties i.k.v. verandermanagement dient in een volgende fase te worden uitgewerkt.

De investeringen in verandermanagement zullen gebeuren vanuit de bestaande budgetten en resources.

5.5.2. *Communicatiestrategie en –plan*

In de loop van de uitrol van dit meerjarenprogramma Slagkrachtige Overheid zal ook aandacht gaan naar concrete communicatie-activiteiten, -doelgroepen en -kanalen. De communicatie over slagkrachtige overheid wordt volledig ingepast in het algemene communicatiestrategie en -planning voor ViA (zie VR 2010 0502 MED.0061).