



Vlaams
Parlement

stuk **2492** (2013-2014) – Nr. 1
ingediend op 12 maart 2014 (2013-2014)

Gedachtewisseling

over de organisatie en slagkracht
van de Vlaamse overheid

Verslag

namens de Commissie voor Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur,
Decreetsevaluatie, Inburgering en Toerisme
uitgebracht door de heren Jan Durnez en Marc Vanden Bussche

Samenstelling van de commissie:

Voorzitter: de heer Marnic De Meulemeester.

Vaste leden:

mevrouw Karin Brouwers, de heren Jan Durnez, Ward Kennes, Jan Verfaillie;
de heren Chris Janssens, Stefaan Sintobin, Joris Van Hauthem;
de heren Marnic De Meulemeester, Marc Vanden Bussche;
de heer Kurt De Loor, mevrouw Els Robeyns;
de heren Marius Meremans, Willy Segers;
mevrouw Patricia De Waele;
de heer Bart Caron.

Plaatsvervangers:

mevrouw Vera Jans, de heer Jan Laurys, mevrouw Valerie Taeldeman, de heer Johan Verstreken;
de dames Katleen Martens, Marleen Van den Eynde, de heer Wim Wienen;
de heer Sas van Rouveroi, mevrouw Khadija Zamouri;
mevrouw Fatma Pehlivan, de heer Jurgen Vanlerberghe;
mevrouw Lies Jans, de heer Karim Van Overmeire;
de heer Peter Reekmans;
mevrouw Mieke Vogels.

Toegevoegde leden:

de heer Christian Van Eyken.

INHOUD

1. Naar een bestuurlijke renovatie. Initiatiefadvies van VLABEST	4
1.1. Inleiding	4
1.2. Het bouwplan: BBB	4
1.3. Probleemstelling	4
1.4. Twaalf ontwerpprincipes voor renovatie.....	5
2. Advies van de SERV over Slagkrachtige Overheid	6
2.1. Inleiding	6
2.2. Analyse.....	6
2.3. Aanbevelingen.....	7
2.4. Prioritaire werkterreinen.....	7
2.5. Besluit	8
3. Bijdrage van SBOV aan het regeerprogramma van de aantredende regering (2014-2019)	8
3.1. Situering.....	8
3.2. Vlaams niveau	8
3.3. Lokale besturen.....	9
3.4. Gemeenschappelijk.....	9
4. Aanbevelingen van de Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid voor de volgende regeerperiode	9
4.1. Zichtbare dienstverlening is transparant, kwalitatief, stabiel en rechtszeker	9
4.2. Slagkrachtige dienstverlening van de overheid vergt een sterk draagvlak.....	10
4.3. Subsidiariteit is essentieel	10
4.4. Efficiënte en effectieve dienstverlening vergt een efficiënte en effectieve bestuursorganisatie.....	10
4.5. Kwaliteitsvolle dienstverlening is gebouwd op een doordacht personeelsbeleid	10
5. Vragen en opmerkingen van de commissieleden	11
5.1. Tussenkoms van mevrouw Karin Brouwers.....	11
5.2. Tussenkoms van de heer Marc Vanden Bussche	11
5.3. Tussenkoms van de heer Ward Kennes	12
5.4. Tussenkoms van de heer Bart Caron	13
5.5. Tussenkoms van de heer Kurt De Loor	13
5.6. Tussenkoms van de heer Marius Meremans	14
5.7. Tussenkoms van de heer Jan Durnez	14
6. Antwoorden van de genodigden.....	14
7. Replieken van commissieleden en aanvullende antwoorden	17
Gebruikte afkortingen	18

De Commissie voor Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Decreetsevaluatie, Inburgering en Toerisme hield op 18 februari 2014 een gedachtewisseling over de organisatie en slagkracht van de Vlaamse overheid.

In het kader van deze gedachtewisseling kwamen volgende adviezen/aanbevelingen aan bod:

- naar een bestuurlijke renovatie. Initiatiefadvies van de Vlaamse Adviesraad voor Bestuurszaken over de organisatie van de Vlaamse overheid;
- advies van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen over Slagkrachtige Overheid. Aandachtspunten voor de nieuwe legislatuur;
- bijdrage van het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen aan het regeerprogramma van de aantredende regering (2014-2019);
- aanbevelingen van de Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid voor de volgende regeerperiode.

1. Naar een bestuurlijke renovatie. Initiatiefadvies van VLABEST

1.1. Inleiding

Professor dr. *Wouter Van Dooren* merkt vooraf op dat het initiatiefadvies van de Vlaamse Adviesraad voor Bestuurszaken (VLABEST) strategisch en niet zeer gedetailleerd is. Het geeft een kader aan voor operationele keuzes door de volgende Vlaamse Regering.

De spreker was voorzitter van de werkgroep die het advies voorbereidde. De ondersteuning gebeurde door de onderzoeksgroep Management en Bestuur van de UAntwerpen en het Instituut voor de Overheid van de KU Leuven. Het advies is echter een stellingname van VLABEST zelf. Voor verdere stoffering werden ook gesprekken gevoerd met middenveldorganisaties, lokale besturen, kabinetten en ambtenaren. Het hele onderzoek is vrij beschikbaar op de website van VLABEST. Het onderzoek beperkt zich tot de interne organisatie van de Vlaamse overheid, wat niet wegneemt dat ook de volgende aspecten in dat kader belangrijk zijn: schaaloptimalisatie, geldstromen naar lokale en provinciale besturen, evaluatie van de interne staatshervorming, Europeanisering, Brussel en de toekomst van het bestuurlijk advies en overleg. Op al deze terreinen is VLABEST trouwens ook actief.

1.2. Het bouwplan: BBB

Uitgangspunt is het kaderdecreet BBB, dat logisch en consequent vormgegeven is. Het model is verdienstelijk maar heeft nooit optimaal gewerkt. In de plaats van een grote structuurhervorming pleit VLABEST dan ook voor een grondige bestuurlijke renovatie met behoud van het agentschapsmodel.

1.3. Probleemstelling

Eerste probleem met het bouwplan is dat van de fragmentatie en verkokering: er zijn te veel agentschappen, entiteiten en satellieten. De onderzoekers telden liefst 190 rechtspersonen die op een of andere manier onder de Vlaamse overheid vallen. De lijst kan worden geconsulteerd op de website van VLABEST. Dit bemoeilijkt de samenwerking en het is soms onduidelijk wie voor wat verantwoordelijk is.

Het tweede probleem betreft de verantwoording en sturing. De beleidsraden die de coördinatie binnen het beleidsdomein moeten verzorgen, werken eigenlijk niet goed. Enkel wanneer slechts één minister verantwoordelijk is voor het beleidsdomein, lijkt dat goed te functioneren. Managementinstrumenten zoals beheersovereenkomsten worden vaak verticaal opgezet en werken transversaal/horizontaal beleid tegen. De huidige program-

mawerking wekt weinig enthousiasme en de relatie van de administratie met de politiek en de kabinetten verloopt stroef.

Het derde probleem is het artificiële onderscheid tussen beleidsplanning en -uitvoering. Volgens BBB doen departementen beleidsvoorbereidend werk en evaluatie, terwijl agentschappen het beleid uitvoeren. In de praktijk blijkt het moeilijk om beleidsvorming en -uitvoering te scheiden. Men stelt vast dat departementen en agentschappen gaan zoeken naar ad-hoc oplossingen, wat een grillige en moeilijk leesbare structuur oplevert. Een voorbeeld hiervan is het beleidsdomein RWO. Het woonbeleid zit daar bij het agentschap, terwijl het ruimtelijk beleid bij het departement blijft. Bij Cultuur zit het uitvoerend beleid dan weer bij het departement. Voor buitenstaanders en zelfs parlementsleden is dat moeilijk te doorgronden, al is er binnen ieder beleidsdomein wel een zekere logica aanwezig.

1.4. *Twaalf ontwerpprincipes voor renovatie*

De Vlaamse overheid moet als een groep of holding werken, de ‘groep Vlaamse Overheid’. Sommige lokale besturen doen dat nu al. De beheerssystemen (personeel en financiën) moeten zo veel mogelijk op elkaar worden afgestemd en men werkt best met een uniforme front office.

Omdat de formele scheiding van beleidsvoorbereiding en -uitvoering in de praktijk onhoudbaar is, stelt de regering best zelf vast wie het beleid voorbereidt (departement en/of agentschap), dit naargelang het onderwerp eerder gespecialiseerd dan wel transversaal is. Wel moet de evaluatie in elk geval bij het departement blijven. Het is immers niet gezond dat een agentschap zijn eigen beleid gaat evalueren.

De departementen moeten versterkt worden door hun aantal te verminderen tot een vijftal en hun werkingsgebied (scope) te vergroten. Zij moeten een sterke rol spelen bij de evaluatie en coördinatie van het beleid. VLABEST verkiest horizontale boven verticale fusering om coördinatie en evaluatie duidelijk gescheiden te houden van uitvoering.

De vermindering van het aantal agentschappen moet objectief gebeuren volgens de BBB-criteria, die destijds niet altijd gevolgd zijn. Meer agentschappen zijn in elk geval niet te verantwoorden, ook niet na de implementatie van de zesde staatshervorming.

Omdat de een-op-eenrelatie tussen minister en beleidsdomein niet haalbaar blijkt, pleit VLABEST voor één minister per beleidsveld.

Beheers- en managementovereenkomsten mogen behouden blijven, maar moeten beknopter, flexibeler en transversaler. Transversale beleidsprogramma's moeten sterker worden maar ook bescheidener en concreter. Nu maakt men plannen voor termijnen tot 2020 of 2030. Men zou concretere, kleinere programma's moeten identificeren zodat men er op het einde van een legislatuur resultaten kan van verwachten.

Lokale en provinciale besturen en zelfs andere actoren moeten betrokken worden bij het programmamanagement. Stel dat men een programma ontwikkelt om de gevolgen op te vangen van de sluiting van Ford Genk, dan ligt het voor de hand dat men daar ook de lokale besturen en andere actoren in die omgeving bij betreft.

Het inhoudelijke mandaat van het CAG als groepsbestuur en regisseur van programma-doelstellingen moet worden versterkt. Het CAG moet een meer formele rol krijgen waarop het kan worden afgerekend. Als samenstelling stelt VLABEST vijf departementshoofden en een tiental – naargelang de legislatuur roterende – agentschapshoofden voor. De ver-

dere afbouw van de kabinetten moet gelijklopen met de genoemde sturing door de administratie.

Tot slot vindt VLABEST de collegewerking van de Vlaamse Regering heel belangrijk. Die is noodzakelijk met het oog op een transversale werking.

2. Advies van de SERV over Slagkrachtige Overheid

2.1. Inleiding

De heer *Jo Libeer*, voorzitter van de SERV, wijst op het sociaaleconomische belang van een slagvaardige overheid. De overheid beheert immers 50% van het bruto binnenlands product. Het verwachtingspatroon van de sociale partners binnen de SERV werd geformuleerd in het Pact 2020. Met name wordt van de overheid verwacht dat die doelgericht is, effectief en efficiënt.

De SERV heeft recent twee adviezen uitgebracht over het onderwerp slagkrachtige overheid. In het eerste wordt een evaluatie gemaakt van het ‘Meerjarenprogramma Slagkrachtige Overheid’ van de Vlaamse Regering. In het tweede worden krachtlijnen geformuleerd voor een slagkrachtige overheid naar de toekomst. In januari 2014 werd bovendien tijdens een open SERV-raad van gedachten gewisseld met andere organisaties.

De kernboodschap is dat de overheid zich moet aanpassen aan een snel veranderende wereld en dat de resultaten daarvan meetbaar moeten zijn. De burger moet vooropstaan, naast efficiëntie en een innovatieve focus op kernopdrachten.

2.2. Analyse

De heer *Peter Van Humbeeck*, studiedienst SERV, wijst op studies uit 2005-2006 over de relatie tussen overheidskwaliteit en sociaaleconomische performantie van landen en regio's. De boodschap was telkens dezelfde, namelijk dat onze overheden beter kunnen en moeten functioneren. Sindsdien is de slagkracht van de overheid hoger op de politieke en ambtelijke agenda komen te staan. In 2008 werd de CEEO opgericht. Beter besturen was in 2009 een van de vier prioritaire thema's in het Pact 2020. In 2009-2010 werkte het CAG aan een ‘Meerjarenprogramma Slagkrachtige Overheid’, met organisatiebrede sleutelprojecten en 282 efficiëntietrajecten. Ook nadien werden nog tal van initiatieven in het kader van een beter bestuur genomen, zoals de besparing op personeel en werkingsmiddelen, politiek-ambtelijke samenwerking, open data, fusies enzovoort.

Wat leverden die plannen op voor de samenleving en de gebruikers van de Vlaamse overheid? Analyse leert dat in Vlaanderen heel veel gerapporteerd wordt over input en processen maar weinig over concrete verbetering (outcome- en impactinformatie) voor doelgroepen. De informatie is soms ook vertekend: een project wordt als gerealiseerd gekwalificeerd op het moment dat een strategische beslissing is genomen of een decreet goedgekeurd. Maar dikwijls begint het echte werk dan pas, en ziet men nadien in de praktijk vertraging en tegenvallende resultaten. Voor concrete effecten op het terrein is dus de implementatie minstens zo belangrijk. Maar daar is veel minder aandacht voor. Het is verder goed dat er aandacht gaat naar de efficiëntie, maar die is er helaas te weinig voor de effectiviteit, namelijk de vraag of de overheid wel met de juiste taken bezig is. Men vraagt zich niet af welke taken niet meer prioritair of noodzakelijk zijn, welke nieuwe taken vervuld moeten worden, en de implicaties daarvan op de structuur en organisatie. De SERV heeft bijvoorbeeld al herhaaldelijk gewezen op de situatie bij LNE, waar de middelen en structuren niet mee zijn geëvolueerd met de maatschappelijke ontwikkelingen en er dringend interne verschuivingen richting het beleidsdomein Energie nodig zijn.

De SERV concludeert globaal dat de resultaten van het meerjarenprogramma na drie jaar eerder beperkt zijn. De interne bevraging bij de Vlaamse overheid en perceptiemetingen bij burgers, bedrijven en lokale besturen bevestigen dat. Er is dus zeker geen reden tot zelfgenoegzaamheid.

2.3. Aanbevelingen

De ambitie uit Pact 2020 dat de werking van de Vlaamse overheid tot de top behoort, moet behouden blijven. De nieuwe legislatuur en de staatshervorming vormen een uitgelezen moment om nieuwe stappen vooruit te zetten. De SERV bepleit daarbij het concept van de open overheid als leidraad voor verdere hervormingen. Een open overheid is gericht op tastbare resultaten, betrokken op klanten en belanghebbenden, effectief in de aanpak van maatschappelijke problemen (inclusief stopzetting of bijsturing van beleid dat niet werkt), efficiënt en gericht in de inzet van middelen en ingebed in een gepaste bestuurlijke organisatie. Voor dat laatste gebruikt hij het letterwoord FAST: op korte afstand van burgers en bedrijven (flat), wendbaar (agile), transparant, coherent en doelmatig (streamlined) en technologisch bij de tijd (tomorrow oriented/tech-enabled).

2.4. Prioritaire werkterreinen

Tot slot overloopt de heer Van Humbeeck de prioritaire werkterreinen die de SERV naar voren schuift op het vlak van een betere bestuurlijke organisatie. De realisatie daarvan is niet alleen een verantwoordelijkheid van de administratie, maar ook van de politiek (de kabinetten). Een aantal aanbevelingen is ook niet nieuw, maar dat toont aan dat er de afgelopen jaren op een aantal vlakken te weinig vooruitgang werd geboekt.

Ten eerste zijn betere beleids- en regelgevingsprocessen nodig. Van belang is een verbeterde strategische planning. In dit kader denkt de spreker aan beleidsnota's en beleidsbrieven, toekomstplannen zoals Vlaanderen in Actie, Pact 2020, de 'Vlaamse Strategie Duurzame Ontwikkeling', het 'Vlaams Hervormingsprogramma 2020', het milieubeleidsplan, het mobiliteitsplan enzovoort. Langetermijnstrategieën zijn volgens de SERV absoluut nodig, maar vandaag wordt er te weinig tijd besteed aan echte visievorming, aan participatie en aan een strategische planning die op een toekomstverkenning gebaseerd is. Bovendien zijn er te veel plannen met als gevolg dat er overlap en dubbelwerk is en een rapporteringsoverlast. De onderlinge samenhang is vaak onduidelijk. De praktijk van de beleidsnota's en -brieven zou op een andere manier moeten worden aangepakt.

De onderbouwing van het beleid moet verder worden versterkt met becijferde analyses en goed geplande regelgevingsprocessen. Want vandaag stelt men vast dat het beleid en de wetgeving dikwijls niet effectief en efficiënt zijn, doordat het nog te dikwijls haastig kunst- en vliegwerk is. De beleidsvoorbereiding en de besluitvorming steunen te weinig op degelijke, evidencebased input en analyses en op transparante en goed geplande beleids- en regelgevingsprocessen waarin de administratie een actieve rol kan opnemen. Er bestaan goede instrumenten zoals de RIA en de regelgevingsagenda, maar die worden nog te weinig op een goede manier gebruikt. Ook capaciteitsopbouw bij de administratie is volgens de SERV een must.

Aan het einde van de beleidscyclus moet gezorgd worden voor effectievere beleidsevaluaties. Er bestaan veel meetsystemen en er worden enorm veel indicatoren bijgehouden, maar er gebeuren in Vlaanderen zeer weinig echte evaluaties op basis waarvan het beleid lessen kan trekken en de organisatie en structuren kunnen worden bijgesteld. De SERV vraagt de opstelling van een evaluatieagenda per beleidsdomein, in overleg met het parlement.

Er moet in het beleidsproces ook gezorgd worden voor meer transparantie, inspraak en betrokkenheid van de stakeholders. Tijdens de huidige legislatuur werden hier al belangrijke stappen vooruit gezet, zoals het werken met conceptnota's en wit- en groenboeken.

Er zijn goede voorbeelden maar die zijn nog geen vaste praktijk. Ook voor de publieke dienstverlening moet input en feedback van gebruikers van diensten zorgen voor vernieuwing en een meer klantgerichte dienstverlening.

Het tweede grote thema is de verbetering van de bestuurlijke organisatie en samenwerking. De verkokering blijft een pijnpunt, terwijl de aanpak van veel problemen, ook de klant-vriendelijkheid, om een entiteitoverschrijdende aanpak vraagt. De verkokering doorbreken is eerder een kwestie van cultuur, vertrouwen en juiste incentives dan van structuren.

In de verbetering van de bestuurlijke organisatie valt nog veel winst te behalen. Het perspectief van de klant moet vooropstaan. Ook in het advieslandschap zijn er vereenvoudigingen en fusies mogelijk.

De SERV vraagt dat Vlaanderen meer weegt op het EU-beleid. Dat moet meer gecoördineerd gebeuren, vanaf een vroege fase, met tijdige inbreng van de stakeholders en met onderbouwde standpunten op basis van concrete en met snelle, gecoördineerde en op cijfers gebaseerde (evidencebased) informatie. Op de wisselwerking met de lokale besturen komt de raad terug in een later advies, net als op het begrotingsbeleid en de bestuurlijke organisatie in functie van de zesde staatshervorming.

Het derde blok van aanbevelingen heeft betrekking op een werkbaar hervormingsprogramma. Het is een goed idee om ook in de volgende legislatuur een meerjarenprogramma voor een slagkrachtige overheid te hebben, zij het wel met een betere selectie van sleutelprojecten, aansturing en communicatie. De SERV dringt erop aan dat ook de Vlaamse overheid haar evaluatie van het vorige meerjarenprogramma bekendmaakt en dat er in het parlement over gedebatteerd kan worden met het oog op de volgende legislatuur.

De SERV bepleit duidelijke, resultaatgerichte doelstellingen per departement en agent-schap, die steunen op betrouwbare cijfers en de koppeling van de drie cycli (beleidscyclus, financiële cyclus en contractcyclus). De SERV blijft daarom ook voorstander van de invoering van een echte prestatiebegroting.

Tot slot moet de overheid hervormingen faciliteren en innovatie stimuleren, in het bijzonder met een modern personeels- en competentiebeleid, weliswaar na overleg met de werkvloer. ICT en open data moeten een centrale rol spelen.

2.5. Besluit

Op bestuurlijk vlak ziet de SERV een open overheid als centrale uitdaging voor de volgende regeerperiode. Dit moet leiden tot een grotere overheidsprestantie en bijdragen tot betere sociaaleconomische prestaties van de Vlaamse regio.

3. Bijdrage van SBOV aan het regeerprogramma van de aantredende regering (2014-2019)

3.1. Situering

De heer *Geert Bouckaert*, coördinator van SBOV, vindt de grote hoeveelheid aanbevelingen van alle belanghebbenden goed voor een tegensprekelijk debat over de publieke sector. Het zou erg zijn moest de publieke sector enkel door mensen van die sector zelf worden aangestuurd. De adviezen van SBOV zijn direct afgeleid uit zijn wetenschappelijk programma. Over datgene wat niet werd onderzocht, wordt geen uitspraak gedaan.

Uitgangspunt is dat legitimiteit en slagkracht samenhangen, zowel politiek als ambtelijk. De visie van het steunpunt op de overheid is genuanceerd; er is immers niet zoiets als dé overheid. De vijftig aanbevelingen betreffen het centrale, lokale en interbestuurlijke niveau. Man kan ze terugvinden op www.steunpuntbov.be.

3.2. Vlaams niveau

Op Vlaams niveau moet de te complexe structuur gerationaliseerd worden. Het steunpunt telde een groei van 46 tot een honderdtal entiteiten op een aantal jaren. Er is sprake van een gebrekkige samenwerkingscultuur en coördinatie. Een gedeelde strategie komt te weinig naar voren. De spreker wijst ook op de spanningsvelden inzake de beleidsdomeinoverschrijdende problemen en de managementsondersteunende diensten.

In een modern humanresourcesbeleid is een topambtenaar niet alleen manager, ondernemer en coach maar ook beleidsadviseur. In het kader van de belangrijke parameter mobiliteit, ook tussen bestuurslagen, merkt de spreker op dat de praktijk van de detachering veel blokkeert. Hij pleit voor flexibiliteit.

Wat beleidscapaciteit betreft, is het genereren van ideeën en plannen belangrijk, maar is er ook nog een deficit op het vlak van evaluatie, hoewel Vlaanderen er opvallend wel toe kwam aan de lokale besturen de BBC op te leggen. Vlaanderen legt aan andere besturen op wat het zelf te weinig doet, namelijk prioriteiten vastleggen en er indicatoren aan koppelen.

Pps is onontbeerlijk, maar mag geen nieuw probleem worden door de creatie van juridisch te complexe, hybride structuren. Tot slot voor dit niveau pleit de spreker voor voldoende kennis en aandacht bij de Vlaamse administratie voor Europa.

3.3. Lokale besturen

Bij de lokale besturen is de evolutie zeer interessant. De onderzoekers waarderen het Gemeentedecreet en de BBC. Hij verwacht dat de samenwerking met andere besturen en interbestuurlijke relaties belangrijk punten worden, eerder dan lineaire fusies. Schaalvergroting moet gekoppeld worden aan decentralisering. In elk geval is samenwerking tussen gemeenten en OCMW's essentieel.

3.4. Gemeenschappelijk

Gemeenschappelijk voor het Vlaamse en het lokale niveau zijn de essentiële taakverdeling en interactie tussen het ambtelijke en het politieke. Het politieke niveau heeft de primairheid, maar moet zich interesseren voor het ambtelijke niveau. Bestuurskracht is een probleem van beide niveaus. Het heeft te maken met het aantal agentschappen, dat elders in de OESO al een aantal jaren verkleint. Ook in Vlaanderen is die beweging ingezet, zij het nog niet systematisch genoeg.

Autonomie heeft maar zin als er samengewerkt wordt. Een juridisch kader is noodzakelijk maar niet voldoende; het is ook een kwestie van cultuur. Wat de human resources betreft, zijn de aantallen weliswaar belangrijk, maar het gaat ook over de kwaliteit. De pensioeringsgolf is een opportuniteit om de voor de toekomst benodigde competenties te herdefiniëren. Men mag ook het federale en het Europese niveau niet vergeten, en goed in het oog houden wat de impact is van besparingen op de dienstverlening.

4. Aanbevelingen van de Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid voor de volgende regeerperiode

Professor dr. *Geert Bouckaert* stelt dat hij tevens voorzitter is van de Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid. Het gaat om een door de Vlaamse overheid geïnstalleerde sui generis commissie die verder bestaat uit academici, captains of society en hoge ambtenaren. De CEEO produceerde in de vorige legislatuur het rapport 'Een slagkrachtige overheid in Vlaanderen'.

Uitgangspunt voor de CEEO is dat een slagkrachtige overheid moet inzetten op kwaliteitsdienstverlening, waarbij gebruikers (burgers, bedrijven en middenveld) gebaat zijn. Hier moet sterk op worden ingezet, zeker in een periode waarin de middelen krappere worden. Dit uitgangspunt wordt hierna samengevat in een vijftal punten, waarbij telkens wordt aangegeven wat de problemen zijn en wat men als oplossingen ziet.

4.1. *Zichtbare dienstverlening is transparant, kwalitatief, stabiel en rechtszeker*

Om dit te bereiken, zal men voor elke overheid moeten kiezen wat men wenst te behouden en wat niet, wat anders moet en wat men nieuw wenst aan te bieden als dienstverlening. In dat verband pleit de spreker voor het loslaten van de sloganese retoriek over meer doen met minder. Hij onderstreept dat de keuzes gekwantificeerd moeten worden.

Verder is een intelligente reductie van de complexiteit van de regelgeving nodig, al houdt de CEEO geen pleidooi voor een massale deregulering. Andere landen zijn bezig met het herschrijven van hun administratief recht, maar in ons land is dat nog onvoldoende gebeurd. Er zou dus nagedacht moeten worden over een fundamenteel anders juridisch kader. De oplossing van de problemen in dit verband heeft te maken met de creatie van transparantie, het afleggen van verantwoording en het delen van data.

4.2. *Slagkrachtige dienstverlening van de overheid vergt een sterk draagvlak*

Slagkracht betekent ook dat een en ander gedragen wordt zowel binnen de overheid als door de afnemers in de samenleving. Op dit moment mangelt het echter aan die betrokkenheid, gaande van tegenstrijdige adviezen binnen de overheden zelf tot externe blokkeringen. Een soort herijking van rechten en plichten van individuen en overheden zal nodig zijn, waarbij advies- en consultatieorganen moeten herbekeken worden, inclusief gebruikersparticipatie.

4.3. *Subsidiariteit is essentieel*

Op Vlaams niveau wijst de CEEO op de onvolkomenheden van BBB. Zij pleit niet voor een big bang maar voor een punctuele en gefocuste verbetering van samenwerking, coördinatie, transversaliteit en capaciteit voor transitie, op basis van duidelijke criteria.

Algemene oplossingen zijn de keuze voor twee bestuurslagen, een evenwicht van centralisatie, decentralisatie en deconcentratie, dat kan verschillen naargelang de beleidsdomeinen. Grote, lineaire plannen zijn niet aangewezen. De zesde staatshervorming biedt een opportuniteit om de processen te herdenken.

Bij de lokale besturen moet het dilemma tussen de creatie van eigen capaciteit en decentralisatie doorbroken worden door resoluut te kiezen voor versterking zonder blind geloof in fusies, maar ook door de actieve organisatie van samenwerking.

De lijst van problemen op het intermediaire niveau is lang: versnippering, gebrek aan coördinatie en transparantie, overlappend en overbodig beleid. De CEEO pleit andermaal voor de inzet op maximaal twee bestuurslagen. Mocht men Vlaanderen heruitvinden, dan zou men kiezen om maximaal in te zetten op de lokale besturen en het Vlaamse niveau. Voor intermediaire rollen mag men pas kiezen als er ontegensprekelijk en expliciet een toegevoegde waarde is.

4.4. *Efficiënte en effectieve dienstverlening vergt een efficiënte en effectieve bestuursorganisatie*

Knelpunt is hier het gebrek aan meetbare en auditeerbare efficiëntie- en effectiviteitsgegevens en cijfers over de toegevoegde waarde. De OESO kent de hoogste scores voor prestatiebegroting toe aan Finland en Australië (65/100), terwijl België en Vlaanderen res-

pectievelijk 9 en 20 op 100 kregen. Er is ruimte voor verbetering, concludeert de spreker. De CEEO stelt prestatieaudits, evaluatie van pps en benchmarking voor.

4.5. *Kwaliteitsvolle dienstverlening is gebouwd op een doordacht personeelsbeleid.*

De CEEO vindt dat niet alleen de minister van Ambtenarenzaken maar ook de portefeuilleministers zich moeten interesseren voor een humanresourcesbeleid van hoge kwaliteit. Dergelijk beleid moet ambtelijk gedragen zijn. Lineaire besparingen zijn niet altijd de juiste weg. Soms moeten ergens veel meer personen herschoold of verminderd worden, terwijl er elders juist moeten toegevoegd worden.

De spreker pleit voor nuance. Automatisme via pensionering is meestal suboptimaal. Ook daar is meer informatie nodig, juistere inzet, de stimulering van mobiliteit en flexibiliteit en aandacht voor het draagvlak.

5. Vragen en opmerkingen van de commissieleden

5.1. *Tussenkomst van mevrouw Karin Brouwers*

Mevrouw *Karin Brouwers* vindt de naderende legislatuurwissel een goed ogenblik om de dingen scherp te stellen, al waren sommige uiteenzettingen al te kritisch. Volgens haar zijn er wel degelijk initiatieven ontplooid of bezig, zoals de omgevingsvergunning, waarin men bewijst te kunnen samenwerken.

Misschien moet er voor het Vlaamse niveau iets soortgelijks komen als het Planlastendecreet voor de lokale besturen, dat tot een aanzienlijke planlastenvermindering heeft geleid. Allicht bestaan er ook op het Vlaamse niveau planlasten. Het zou interessant zijn te weten waar die zitten en wat de rapportageverplichtingen zijn. Er werd gesteld dat er te weinig evidencebased cijfermateriaal is. Anderzijds wordt er veel gerapporteerd. Er zijn ook de talloze schriftelijke vragen waarin allerlei gegevens en cijfers worden opgevraagd. Zijn de gegevens dus wel voldoende beschikbaar maar maakt men er niet genoeg gebruik van?

Mevrouw Brouwers wijst erop dat de gevraagde afslanking van de kabinetten wel degelijk heeft plaatsgevonden tijdens deze legislatuur. Dat blijkt uit de cijfers die de minister-president jaarlijks in deze commissie komt voorstellen. De evaluatie leert ook dat het voor sommige ministers nog nauwelijks werkbaar is met zo weinig kabinetsmedewerkers. Zij pleit voor voorzichtigheid. In het bestaande coalitiesysteem blijven ze nodig om het overleg te organiseren. Men kan dat systeem niet van de ene op de andere dag afschaffen. Welke concrete mogelijkheden ziet men desgevallend nog?

Mevrouw Brouwers staat open voor suggesties om de strategische planning en de manier van werken met beleidsbrieven en -nota's anders te organiseren. Ze onderstreept wel dat de jaarlijkse beleidsbrieven zeer informatief zijn voor parlementsleden en aanleiding geven tot interessante debatten.

Wat participatie betreft, bestaat er al een goed systeem van adviesraden. Hoe kan de participatie nog verbeteren zonder weer meer organen op te richten? Het aantal departementen tot vijf herleiden, lijkt de spreker drastisch. Zullen de samenwerkingsproblemen zich dan niet binnen departementen voordoen?

5.2. *Tussenkomst van de heer Marc Vanden Bussche*

De fractie van de heer *Marc Vanden Bussche* onderschrijft voor 100% alle geformuleerde opmerkingen. Hij vindt het opvallend dat de minister afwezig is. Hij kan zich niet inbeelden dat de burgemeester of de schepenen zouden wegblijven van een dergelijke uiteenzetting in hun gemeente.

De spreker bekritiseert het keurslijf van het regeerakkoord, dat fusies onbespreekbaar maakte, hoewel iedereen het eens is om de lokale besturen te versterken. Ook op dat vlak worden gemeenten pragmatischer bestuurd; zij sturen bij als dat in het belang is van de gemeente en spelen in op kansen. Hij wijst verder op de tegenspraak tussen de kritiek op de intermediaire structuren en het feit dat bij de Vlaamse overheid zelf niemand nog een overzicht heeft over de 100 tot 190 entiteiten, wat het democratische deficit vergroot. Hoe kan het parlement en met name de oppositie de inzet van de overheidsmiddelen nog opvolgen? Is er een voogdijorgaan dat kan arbitrerende bij klachten, naar analogie met de gouverneur ten aanzien van de gemeenten?

De heer Vanden Bussche ziet een tegenstrijdigheid tussen het pleidooi voor de afschaffing van de kabinetten enerzijds en het behoud van statutaire ambtenaren anderzijds. Het eerste is gemakkelijk volgens hem als ook het tweede verdwijnt. In de huidige situatie vormen kabinetsmedewerkers een alternatief als statutair benoemde ambtenaren niet functioneren.

De suggestie over pps vindt hij heel goed, gezien er nog geen echte modellen zijn. Hij erkent ook de gebrekkige betrokkenheid van het Vlaams Parlement ten aanzien van Europa; fracties spannen zich klaarblijkelijk niet in om hun collega's uit het Europees Parlement te betrekken.

Herziening van het administratief recht is inderdaad een heel belangrijke oefening met het oog op vereenvoudiging. Vereenvoudiging is nodig, zonder aan de rechten van de rechts-onderhorigen te raken.

De heer Vanden Bussche pleit voor consistentie wat de provincies betreft; ofwel schaft men ze helemaal af, ofwel geeft men ze een budget. Ook de gemeenten, die allerlei plannen hebben moeten opmaken, zijn onzeker over de voorstellen van de volgende regering. Zullen de opgemaakte plannen behouden kunnen blijven of moeten er weer nieuwe plannen worden ontwikkeld?

Dat het aantal ministers van elf naar negen verminderde, werd naar voren geschoven als een voorbeeld van goed bestuur. Dit had echter tot gevolg dat Sport en Cultuur aan andere beleidsdomeinen werden gekoppeld, waardoor ze niet de normale aandacht kregen. Vlaanderen moet met zijn score van 20 op 100 overigens geen te hoge borst opzetten.

5.3. *Tussenkomst van de heer Ward Kennes*

De heer *Ward Kennes* wijst erop dat de onderhandelingen met de federale overheid over een grotere Vlaamse betrokkenheid bij Europa niet van een leien dakje lopen. Wel levert het Vlaams-Europees Verbindingsagentschap ondertussen redelijk goed werk bij de doorstroming van Europese informatie. In welke mate komt vleva tegemoet aan de aandachtspunten van de sprekers? Zijn bijkomende structuren nodig of moeten de taken van vleva uitgebreid worden? Welke verbeteringen zijn mogelijk?

De spreker ziet tegelijk met de stappen om het aantal entiteiten te verminderen, permanent weer nieuwe ontstaan. Dat is dweilen met de kraan open. Er is bijvoorbeeld het probleem van de verkokering dat de gouverneurs nu via coördinatie moeten oplossen, maar uiteindelijk gaat dit om een probleem dat men zelf door versnippering heeft geschapen. Welke concrete voorstellen hebben de sprekers in dit verband? Hij dringt erop aan namen te noemen van de te veel geachte entiteiten, ook al ligt dit politiek gevoelig.

Iedereen is in theorie voor een resultaatgerichte output en begroting, maar Vlaamse regeringen zijn coalities en partijen willen liever niet dat hun geliefkoosde thema gemeten en bijgestuurd wordt. Dat is typisch voor ons gediversifieerde politieke landschap.

Tot slot roept de heer Kennes de vraag op hoe het verder moet met de regioscreening. Er zijn in dat kader allerlei studies en analyses gebeurd en de gouverneurs hebben een taak toebedeeld gekregen, maar blijkbaar weet men nu niet wat de volgende stappen moeten zijn.

5.4. *Tussenkoms van de heer Bart Caron*

De heer *Bart Caron* stelt vast dat de kritische opmerkingen van de sprekers verpakt zijn in een verzachtend jargon. Frappant is dat Vlaanderen niet zelf doet wat het oplegt aan anderen, zoals de meerjarenplanning en auditing die men aan de lokale besturen oplegt. Hoe staan de sprekers tegenover zijn stelling dat Vlaanderen voorwendt de subsidiariteit te versterken maar in de feiten centralistischer wordt? Als voorbeeld van schijnvertoning geeft hij de planlastvermindering en het meerjarenbeleidsplan met zijn rapportageverplichtingen.

De spreker steunt de aanbeveling van VLABEST over de scheiding tussen beleidsvoorbereiding en -uitvoering. Hoe staan de andere sprekers hier tegenover?

Wat de kabinetten betreft, ziet de heer Caron in het algemeen twee modellen waartussen men een duidelijke keuze zou moeten maken. Er is het zuiderse model waar de kabinetten instaan voor de politieke besluitvorming en de grote lijnen van de uitvoering, terwijl de administratie pas na filtering wordt ingezet. En er is het noordelijke model waarin een geresponsabiliseerde administratie reeds bij de beleidskeuzes en -voorbereiding wordt betrokken, wat loyaliteit en vertrouwen veronderstelt. Wat momenteel in Vlaanderen gebeurt, is eigenlijk niets anders dan het behoud van de politieke sturing door de kabinetten maar dan met minder volk, waardoor de werkdruk uiteraard enorm is. Hoe staan de sprekers tegenover deze visie?

Het BBB-project was al een oefening in rationalisering en efficiëntiewinsten, maar is de mist ingegaan. Zelf is de heer Caron gewonnen voor minder entiteiten en de opheffing van de scheiding tussen beleidsvoorbereiding en -uitvoering, maar hoe rijmt men dit met de gedachte dat vijf departementen volstaan? De fusie bijvoorbeeld van alles wat met Cultuur, Jeugd, Sport en Media te maken heeft tot één entiteit valt te begrijpen, omdat het verwante beleidsvelden zijn. Het lid vraagt verduidelijking over de aanbeveling van VLABEST om tot een vijftal departementen te komen.

Hoe staan de sprekers tegenover de idee om transversale beleidsprogramma's zoals armoedebestrijding en diversiteit, echt te realiseren? Dit werkt momenteel niet. Men zou de verantwoordelijkheid bij de minister-president moeten leggen, die de te ondernemen acties afdwingt bij zijn vakministers. Het gaat tenslotte om een centrale politieke keuze van een regering.

Het intermediaire bestuur blijft rommelig in weerwil van de kleine stapjes die werden gezet. Hoewel hij het probleem niet wil dramatiseren, wijst hij erop dat er nog altijd geen rapport over de regioscreening is. Verder moet men, als men kiest voor twee niveaus, ook het lokale niveau versterken in de plaats van bevoegdheden en middelen van de provincie naar de Vlaamse overheid over te hevelen. In dat verband stelt hij voor dat de centrale overheid in Brussel blijft waar het kan, en naar de provincie gaat waar het moet, los van politieke strategie.

Tot slot vraagt de spreker of de verplichte opname van Vlaamse doelstellingen in de meerjarenplannen van de gemeenten geen onwaarschijnlijk grotere ingreep is op de gemeentelijke autonomie dan de vroegere sectorale beleidsplannen.

5.5. *Tussenkoms van de heer Kurt De Loor*

De heer *Kurt De Loor* vond de termen van de kritiek minder bedekt, maar dat hoefde ook niet. Hij vermeldt de afslanking van de kabinetten, de planlastvermindering en de interne staatshervorming als zaken die in deze legislatuur ten goede gebeurd zijn. Maar tegelijk is er nog werk aan de winkel. Hij noemt het versterken van het wederzijdse vertrouwen tussen politiek en ambtenarij. De organisatie van de overheid is ook een werk dat nooit af is. In die zin heeft de spreker moeite met de slogan ‘meer doen met minder’. Streven naar kwaliteitsvolle dienstverlening moet immers centraal staan en dat vergt investeringen.

5.6. *Tussenkoms van de heer Marius Meremans*

De heer *Marius Meremans* vindt dat kritiek mag, zonder evenwel de indruk te wekken dat er niets gebeurd is. Er is meer efficiëntie en er is planlastvermindering, in die mate dat er ondertussen zelfs al kritiek komt op de verminderde planlasten. Sommige sectoren vrezen immers minder aan de bak te zullen komen zonder apart plan.

Zelf is hij er niet uit, maar in de volgende legislaturen zal een verdere keuze moeten gemaakt worden over de rol van de provincies. Op het intermediaire niveau is inderdaad vereenvoudiging nodig, maar dat ligt in de praktijk blijkbaar moeilijk. Verregaande samenwerking, ook tussen gemeente en OCMW, is in elk geval onvermijdelijk. De volgende ministers moeten dat nog meer stimuleren.

Het aantal departementen verminderen en agentschappen heroverwegen, lijkt de spreker geen eenvoudige klus in het licht van de inpassing van de bevoegdheden uit de zesde staatshervorming. Van het afslanken van kabinetten is hij teruggekomen. Minder ministers maakt dat die meer bevoegdheden hebben. Daarbij komt het spanningsveld tussen de politieke keuze van de minister en die van de uitvoerende ambtenaar.

Leveren de beheers- en managementovereenkomsten van de regering met verzelfstandigde entiteiten, hoe nuttig ook, niet het gevaar op dat het parlement minder zicht en vat heeft op wat fout loopt? Het pleidooi voor transversaal beleid begrijpt hij, maar het kan slechts tot op zekere hoogte.

5.7. *Tussenkoms van de heer Jan Durnez*

De heer *Jan Durnez* informeert naar vergelijkend studiewerk over de evolutie van decentralisatie naar deconcentratie of omgekeerd, zowel in eigen land als in het buitenland.

6. Antwoorden van de genodigden

De heer *Wouter Van Dooren* antwoordt dat, wat programmawerking betreft, goed moet gekeken worden naar de succesvolle voorbeelden. Hij vermoedt dat ze te vinden zijn bij duidelijk afgebakende projecten met een kortere, haalbare termijn. Dergelijke programma's moeten concreet zijn en, om overlading te vermijden, niet het hele reguliere beleid bevatten. VLABEST stelt voor een tiental concrete pakketten op te nemen in het regeerakkoord, waarbij elke minister verantwoordelijk is voor een of twee van die pakketten. De ministers zijn dan op elkaar aangewezen maar het is in ieders belang dat elk pakket slaagt. Die aanpak sluit bredere visiedocumenten op langere termijn overigens niet uit.

De afslanking van de kabinetten hangt inderdaad af van het model dat men kiest. VLABEST opteert voor het noordelijke, weliswaar met een transitieperiode. Instrumenten als een goed werkend CAG moeten het vertrouwen tussen ambtenaren en politiek doen groeien. Eigenlijk zouden de kabinetten elke regeerperiode een bepaalde reductie moeten ondergaan, tot alleen een politiek kabinet overblijft zoals in andere landen met coalitieregeringen.

VLABEST kiest ervoor om beleidscoördinatie en -uitvoering te blijven afzonderen. Het departement heeft een andere (beleidscoördinerende) rol dan een (uitvoerend) agentschap. Onafhankelijkheid heeft als voordeel dat de beleidsevaluatie kritischer kan gevoerd worden. Het is immers moeilijk voor een agentschap om kritisch te zijn tegenover de eigen werking.

De heer *Peter Van Humbeeck* verzekert dat het beeld van de SERV over het gevoerde beleid gemengd is. De raad wil niet doen uitschijnen dat er niets gebeurd is, maar er is wel nog veel vooruitgang mogelijk op een aantal vlakken.

Beleidsbrieven en -nota's zijn belangrijke politieke documenten voor de lange termijn. Het is wenselijk dat systeem van langetermijnplanning te versterken. Probleem is dat daarnaast nog tal van andere beleidsdocumenten worden geproduceerd, die er niet altijd mee samenhangen, geen duidelijke hiërarchie vertonen, losgekoppeld zijn van de sturingsinstrumenten en zorgen voor een verzwaring van de rapporteringslast. Als voorbeelden noemt hij ViA, Pact 2020 en de 'Vlaamse Strategie Duurzame Ontwikkeling'.

De eerste versterking die inzake planning moet plaatsvinden, is op het vlak van inspraak en feedback. Op dit moment veranderen de beleidsnota's en -brieven niet op basis van advisering of het aannemen van resoluties. De SERV vraagt dat de feedback van adviesraden en parlement zichtbaarder wordt meegenomen en dat de documenten eventueel worden aangepast. Tweede punt is de koppeling met de begroting, die thans grotendeels ontbreekt. Derde mogelijke verbetering is de onderlinge coördinatie van beleidsnota's en -brieven. Nu worden de beleidsnota's wel meegedeeld aan de Vlaamse Regering, maar het gaat niet om een collegiale beslissing. Transversale en beleidsdomeinoverschrijdende elementen zijn meestal ver te zoeken in de beleidsnota's. Ten slotte pleit de SERV voor een heldere afstemming met de strategische beleidsplannen.

Wat de transversale beleidsprogramma's betreft, gelooft de raad eerder in projectwerking dan in een grote structuurhervorming. In het kader van de projectwerking kunnen ambtenaren van verschillende diensten tijdelijk samen gezet worden. Een goed voorbeeld van zo een programmawerking is de omgevingsvergunning. Daarbij hoort ook een sterke rol van de centrale departementen en van de minister-president.

Afslanking van de kabinetten is voor de SERV geen doel op zich, belangrijker is hun werking. Als ze op een andere manier zouden werken, zouden de problemen misschien minder groot zijn. Hij voorspelt een moeilijke afbouw van de kabinetten zolang de beleidscapaciteit van de administratie niet wordt versterkt.

Vleva levert goed werk en men slaagt erin om in een vroegere fase en via informele kanalen te wegen op de Europese besluitvorming. Wel is meer coördinatie met andere instanties zoals de permanente vertegenwoordiging, DiV en het strategisch overleg inzake internationale aangelegenheden, wenselijk. Verbetering is ook mogelijk in het betrekken van belanghebbenden bij de formele standpuntbepaling rond bepaalde Europese dossiers.

De heer Van Humbeeck begrijpt het argument van de gevoeligheden in coalitieregeringen, maar hij blijft erbij dat men zonder evaluatie blind stuurt. Veel van de complexiteit van onze huidige regelgeving is het gevolg van de onhebbelijkheid om nieuwe regels te maken zonder de bestaande te evalueren of af te schaffen. Hij dringt aan op echte gedepoliti-seerde beleidsevaluatie, die gepland wordt op lange termijn.

De heer *Jo Libeer* is verbaasd over sommige reacties over de kritische opmerkingen in de SERV-adviezen. Er werd een evaluatie gemaakt van het verleden en er werd naar de

toekomst gekeken. Dergelijk referentiekader is belangrijk voor de evaluatie en het gaat er net om dat men daarop kan afgerekend worden. Hij stelt vast dat het parlement meer aandacht besteedt aan de begrotingsopmaak (het engagement) dan aan de rekeningen (de outcome), terwijl het net de resultaten zijn die volgens de SERV tellen.

De heer *Geert Bouckaert* vindt defensieve reflexen onnodig; het ging uiteindelijk om ‘friendly fire’. De vraag is wat er in de toekomst moet gebeuren. Essentieel is dat juridische wijzigingen niet volstaan, maar dat ook de cultuur moet veranderen. Verder is een systemisch initiatief nodig om het hele administratieve recht te herdenken. Hij attendeert erop dat Nederland, Duitsland en Europa daar al mee bezig zijn.

In ons systeem moet men werken met conversietabellen om de verschillende plannen aan de begroting te koppelen. In Australië daarentegen werkt men met prestatie- en effectindicators voor de begrotingsdoelstellingen, hetgeen veel begrijpelijker is. Naast de begroting zijn prestatieaudits even essentieel om de coherentie van alle plandocumenten te bewaken. In tegenstelling tot in de omringende landen valt bij ons te weinig te vinden op dat vlak, ook al doet het Rekenhof goed zijn werk.

Het argument dat het in coalitieregeringen moeilijk is om resultaten te behalen, verwerpt de spreker met een verwijzing naar Finland. Een coalitie kan een akkoord sluiten over de resultaten die men wil bereiken. De angst voor transparantie echter, die hij bij ons vaststelt, is een kwestie van cultuur. Hij is er nochtans van overtuigd dat goede communicatie over resultaten bijdraagt tot de slagkracht van de politiek.

Vlaanderen is de enige plaats ter wereld waar de agentschappen niet onder maar naast de departementen staan. Allen trekken naar de ministers voor bilateraal overleg. Op het niveau van het beleidsdomein of de begroting is er amper sprake van coördinatie. Op welke manier draagt elke entiteit bij tot de outcomes? In Groot-Brittannië moet elke entiteit aangeven hoe die bijdraagt tot het resultaat, bijvoorbeeld op het vlak van diversiteitsbeleid. Zelfs musea moeten dit aangeven. Het is dus wel mogelijk en de spreker dringt erop aan dat Vlaanderen eraan begint.

De agentschappen onder de departementen brengen, maakt consolidatie in groepen mogelijk, evenals een prestatiebegroting. Dat is niet alleen denkbaar maar bestaat ook werkelijk. Het is de uitdaging waar Vlaanderen voor staat als het een OESO-prestatiebudgetscore wil halen die hoger is dan 20 op 100.

Transversaal beleid versterken vereist dat één politiek persoon de portefeuille houdt, de minister-president of een projectminister, en daarvoor het budget heeft. De Finse ervaring leert dat een aansturing vanuit één punt nodig is. Ook de beleidsevaluatie mag niet vergeten worden. De evaluatie moet beleidsdomeinoverschrijdend georganiseerd worden en er moet iemand verantwoordelijk voor zijn.

Overall binnen de OESO stelt men vast dat er wantrouwen heerst tussen politiek en administratie, tussen ministeries en agentschappen. Ook het wantrouwen tussen centrale overheid en lokale besturen komt niet alleen in Vlaanderen voor. De sleutel voor het nemen van vertrouwenwekkende maatregelen ten aanzien van de lokale besturen ligt nochtans in het parlement, niet in de academische wereld. De vraag is of een overheid haar lokale besturen vertrouwt. De spreker is van oordeel dat dit vertrouwen systemisch zelfs afneemt, met centralisme als gevolg. Dit neemt nog toe door de crisis en de financiële aansturing. Europa dwingt er ook enigszins toe. Audit Vlaanderen kan ertoe bijdragen dat het vertrouwen ten aanzien van de lokale besturen groeit. Men is immers in staat na te gaan of de lokale besturen hun job hebben gedaan en de resultaten worden ook gepubliceerd.

Over de kabinetten is de spreker het oneens met de wens van VLABEST om van een Latijns land naar een Scandinavisch land te evolueren. Als de kabinetten afgeslankt worden en de capaciteit van de administratie te laag blijft, ontstaan er flessenhalzen, versterkt door de genoemde bilaterale aanpak. Zelf is hij voorstander van sterke kabinetten én sterke administraties die elk hun plaats kennen. Daarbij komt dat de meeste politieke partijen hun studiediensten hebben afgebouwd, met een kennisdeficit als gevolg. Het wetenschappelijk onderzoek wordt er wel belangrijker door.

7. Replieken van commissieleden en aanvullende antwoorden

De heer *Marc Vanden Bussche* vindt het wat eenvoudig te stellen dat de sleutel in het parlement ligt. Men moet tegelijk zijn partijbestuur, zijn fractie en de commissie overtuigen.

De heer *Geert Bouckaert* repliceert dat dit niet wegneemt dat burgemeesters wel degelijk zitting hebben in de commissie. Het is verwonderlijk dat een parlement met een hoog percentage burgemeesters regels goedkeurt die lokale besturen niet goed vinden.

De heer *Bart Caron* beaamt dit. Het probleem is dat de sleutel in een brandkast ligt waar alleen de regering de code van kent. De politieke afweging gebeurt uiteindelijk bij de regeringsvorming. De strijd tussen participatie en democratie noemt hij typisch Belgisch.

Begrotingen sluiten vaak nauw aan bij de realiteit van de rekeningen. Maar een meer resultaatgerichte begroting is zeker mogelijk in Vlaanderen. Voor parlementsleden wordt het in de praktijk steeds moeilijker het verband te zien tussen beleidsdocumenten en begrotingen. Veel informatie wordt niet meer geëxpliciteerd, waardoor het moeilijker wordt de uitvoerende macht te controleren. In een democratie moet dat mogelijk zijn zonder drie studiediensten in te schakelen.

Waar staat Vlaanderen op de Europese vertrouwensschaal? De spreker heeft de indruk dat de Nederlandse lokale besturen meer autonomie hebben afgedwongen en dat de Deense een veel hoger aandeel in de besteding van de overheidsfinanciën hebben.

De heer *Geert Bouckaert* antwoordt dat men twee parameters moet hanteren, met name het gewicht van de lokale besturen in de geconsolideerde overheidsbegroting en het percentage belastingen dat ze zelf innen.

De heer *Wouter Van Dooren* vult aan dat ook de fondsen belangrijk zijn en de mate waarin die middelen autonoom kunnen aangewend worden. Zo is het pakket in Nederland groter, maar is de aanwending minder autonoom dan bij ons. Door de efficiëntiekorting blijft tot 40% van de naar de gemeenten overgehevelde bevoegdheden hangen.

Marnic DE MEULEMEESTER,
voorzitter

Jan DURNEZ
Marc VANDEN BUSSCHE,
verslaggevers

Gebruikte afkortingen

BBB	Beter Bestuurlijk Beleid
BBC	beleids- en beheerscyclus
CAG	College van Ambtenaren-Generaal
CEEO	Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid
DiV	Departement internationaal Vlaanderen
KU Leuven	Katholieke Universiteit Leuven
LNE	Leefmilieu, Natuur en Energie
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
pps	publiek-private samenwerking
RIA	reguleringsimpactanalyse
RWO	Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed
SBOV	Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen
SERV	Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen
UAntwerpen	Universiteit Antwerpen
ViA	Vlaanderen in Actie
VLABEST	Vlaamse Adviesraad voor Bestuurszaken
vleva	Vlaams- Europees Verbindingsagentschap