

Evaluatie van het VBH proces

- 1) Interviews met sleutelfiguren**
- 2) Resultaten enquête**

Vlaamse Brede Heroverweging

Interviews met sleutelfiguren

VLAAMSE OVERHEID

1. ALGEMEEN

In het kader van de evaluatie van de aanpak van de 1e Vlaamse Brede Herooverweging (VBH) werd in navolging van de anonieme enquête tevens een diepte-interview georganiseerd met de sleutelfiguren. Het betreft alle co-voorzitters van de projectgroepen, enkele leden van de stuurgroep en de leden van de Inspectie van Financiën.

De interviews duurden maximaal 30 minuten en werden afgenomen bij 15 interviews afgenomen op 22/07, 23/07, 12/08, 23/08, 25/08 en 02/09.

Wat volgt in dit document is een overzicht van de open vragen die ter voorbereiding van het interview ook telkens aangereikt werden. Bij elk van deze open vragen hebben we dan de essentiële informatie die gecapteerd werd uit de interviews neergeschreven.

2. BASISVRAGEN TIJDENS HET INTERVIEW

2.1 DE VLAAMSE BREDE HEROVERWEGING: OPGEDANE ERVARINGEN

BASISVRAGEN

De structuur VBH werd meegedeeld in een mededeling VR eind 2020. Er werd gekozen voor een stuurgroep en projectgroepen met interne en externe experts per beleidsdomein.

- Op basis van de **opgedane ervaringen uit deze eerste Vlaamse Brede Herooverweging** - hoe zou u het proces van een toekomstige Vlaamse Brede Herooverweging vormgeven?
- Welke **aspecten** zou u zeker **behouden** of welke **aandachtspunten** zou u hierbij zeker meenemen?

GOEDE PRAKTIJKEN

Doorheen de verschillende interviews werden volgende goede praktijken meermaals aangehaald:

- 93% van de ondervraagden vindt een herooverweging nuttig, 73% vindt een herooverweging noodzakelijk
 - Wel aandachtspunten (zie infra)
- Structuur met stuurgroep en projectgroepen wordt als goede praktijk bestempeld;
 - De rol van de stuurgroep was voor enkele sleutelfiguren onduidelijk;
 - De toegevoegde waarde kon voor enkele ondervraagden stijgen door meer in te zetten op dialoog;
- Afgebakende aantal leden in de stuurgroep en projectgroepen is positief;
- Concept van de co-voorzitters (inhoudelijk en F&B-vertegenwoordiger) wordt gunstig beoordeeld;
- Toevoeging van externe experts met relevante (thema)kennis is zinvol voor een blik van buitenaf;
- Samenwerking en overleg binnen de projectgroepen;
 - Kanttekening is dat er een merkbaar verschil was van inbreng en medewerking bij de leden onderling van de projectgroep en er geen manier voor handen is om goede leerlingen te belonen;

AANDACHTSPUNTEN

Doorheen de verschillende interviews werden volgende aandachtspunten meermaals aangehaald:

- Herooverweging is geen besparing, maar een inhoudelijke oefening;
- Nood vooraf aan gedragen (politiek) kader inzake scope : "wat wel en wat niet";

- Nood vooraf aan duidelijke rolverdeling, heldere timing en praktische handleiding met uniforme rapporteringstools;
- 1 aanspreekpunt bij onduidelijkheden en vragen;
- Eigenheid van elk beleidsdomein;
- De 1^e VBH is een groeitraject dat naar een besparingsoefening neigt met de 5% en 15% scenario's;
- Te weinig autonomie om "out-of-the-box" te denken en te heroverwegen;
- Timing was moordend met heel wat frustraties tot gevolg;
- Doorlooptijden voor aanbesteding van externe profielen;
- Beschikbaarheid van interne en externe experts;
- Niet alle informatie is onmiddellijk beschikbaar en moet opgevraagd worden;
- Bestaande evaluatietrajecten (bijv. EU) en heroverweging goed af te stemmen om dubbelwerk te vermijden;

AANBEVELINGEN

In de antwoorden op de eerste vraag van het interview werden volgende aanbevelingen geuit:

- Voorafgaand de start van de heroverweging een pre-traject om draagvlak te vergroten. Dit pre-traject is aangewezen op het niveau van de stuurgroep en van de projectgroepen;
- Informatiedoorstroming helder vanuit 1 coördinerend en sturend orgaan om verwarring te vermijden;
- Stuurgroep focus op een coördinerende rol en helikopterzicht;
- Projectgroep samenstelling uit leidend ambtenaren of vertegenwoordigers met ruim beslissingsmandaat;
- Projectgroep die wordt gevoed vanuit werkgroep(en) met interne en externe inhoudelijke experts die de voorbereidingen treffen kan meerwaarde bieden voor een aantal beleidsdomeinen;
- Projectgroep ondersteunen met coördinator voor de opvolging is meerwaarde gebleken;
- Voldoende doorlooptijd voorzien (minstens 1 jaar) met duidelijke timing en oplevermomenten;

2.2 DE VLAAMSE BREDE HEROVERWEGING: EEN BLIK VOORUIT

BASISVRAGEN

Wat denkt u van de verankering uitgaventoetsingen in beleids- en begrotingsproces?

- Hoe ziet u toekomstige heroverwegingen?
 - Frequentie
 - Scope
- Wat zijn **essentiële elementen** om de toegevoegde waarde van heroverwegingen te doen stijgen?
- Hoe wordt er best omgegaan met **beleidsdomein overschrijdende thema's**, spill-overs en interrelaties tussen instrumenten?

FREQUENTIE EN SCOPE

Men is het unaniem eens dat het verbeterpunt bij uitstek de uitgestippelde timing is van de 1^e VBH. De strakke timing woog op de kwaliteit en zorgde voor frustraties.

Aansluitend werden volgende aanbevelingen gemaakt ten aanzien van frequentie en scope:

- De minimale doorlooptijd voor een grondige en kwalitatieve heroverweging wordt voor 1 thema minimaal 1 jaar ingeschat.
- De opmaak van een onderzoekkalender is een gedragen idee vooral ook naar de planning van resources.
- De scope om alle uitgaven en inkomsten te heroverwegen is ruim, maar meerderheid van de ondervraagden vond dit nuttig om cultuuromslag voor heel de Vlaamse Overheid te maken door de efficiëntie en effectiviteit op regelmatige basis voor heel de begroting te evalueren;
 - Voorbeeld: cyclisch 20% van budget per jaar met herhaling om de 5 jaar
 - Voorbeeld: korte termijn onderzoek en lange termijn onderzoek
 - Voorbeeld: 2 à 3 focusthema's per jaar
- Belangrijk om op een strategisch moment de onderzoekkalender / thema's vast te klikken.
 - Voorbeeld: deel van Nota budgettaire ruimte
 - Voorbeeld: deel van Regeerakkoord / Atoma

ESSENTIELE ELEMENTEN

Doorheen de verschillende interviews werden volgende essentiële elementen meermaals aangehaald:

- Politieke gedragenheid;
- Duidelijke scope-afbakening;
- Pre-traject om draagvlak te vergroten;
- Coördinatie vanuit een overkoepelende stuurgroep;
- Autonomie voor de projectgroepen bij de inhoudelijke heroverweging;
- Betrekken van externe experts om inzicht van buiten (de overheid) te laten schijnen;
- Cultuuromslag met voldoende open geest om te heroverwegen : "doen we de juiste dingen" en "doen we de dingen juist";
- Wegnemen van de beschermende reflex door beloning van de goede leerlingen (door eventuele kortingen op de generieke besparingsoefeningen);
- Invoering van een escalatieprocedure bij vrijbuitergedrag;
- Voldoende onderzoekscapaciteit en -ervaring binnen de projectgroepen / beleidsdomeinen;
- Datadeling tussen entiteiten en beleidsdomeinen;
- Voldoende doorlooptijd om de oefening grondig te maken;
- Groeitraject met het delen van goede praktijken tussen entiteiten;
- Groeitraject dat niet mag leiden naar een administratief proces zonder toegevoegde waarde, maar tot een cultuuromslag;

BELEIDOVERSCHRIJDENDE THEMA'S

Om beleidoverschrijdende thema's op te nemen, is men van mening dat volgende punten een duidelijke meerwaarde zouden vormen:

- Politieke gedragenheid bij de selectie van thema's;
- Ambtelijke gemengde projectgroep met co-voorzitterschap;
- Structurele dataverzameling omtrent overkoepelende thema's;
- Relaties tussen uitgaven met tegengestelde beleidseffecten kunnen leiden tot quick wins, maar vragen grondig overleg tussen betrokken domeinen/entiteiten met mogelijkheid tot escalatie;
- Efficiëntie-oefeningen extern laten ondersteunen;
- SMART doelstellingen;
- Implementatietrajecten voorzien met ondersteuning (VTE en KEUR);

2.3. WAT IS HET ABSOLUUT PLUSPUNT EN VERBETERPUNT VAN DEZE EERSTE VBH?

PLUSPUNT

Het feit dat de heroverwegings-oefening werd opgestart, de inzet en samenwerking.

VERBETERPUNT

De strakke timing maakte een degelijke heroverweging moeilijk tot onmogelijk. Een evolutie naar een meerjarige onderzoekkalender die op een strategisch moment wordt vastgeklikt is een gedragen idee.

3. ALGEMENE BEVINDINGEN

De interviews waren constructief kritisch. Bij de ondervraagde sleutelfiguren leeft de overtuiging om de heroverweging als structureel gegeven mee te nemen naar de toekomst. Het feit dat de heroverweging aangevat werd, komt als absoluut pluspunt prominent naar voor. Het besef dat dit nog geen eindpunt is, is er eveneens. De Vlaamse Brede Heroverweging vereist een groeitraject.

Vooraf het te korte tijdsbestek voor de uitvoering van de heroverweging zorgde voor frustraties. Er is het besef dat een structurele evaluatie van uitgaven en inkomsten verbonden aan het beleid een essentieel onderdeel vormt van beleidsvoering. De vinger aan de pols houden. Data, capaciteit en ervaring zijn elementen die niet steeds (snel) voor handen zijn.

Er is een uitgesproken wil om een vervolg te breien aan de Vlaamse Brede Heroverweging. Randvoorwaarden zijn een politieke gedragenheid en appreciatie voor het reeds geleverde werk, het uitwerken van een structureel kader voor heroverwegingen en voldoende tijd om de heroverwegingen uit te voeren.

Vlaamse Brede Heroverweging

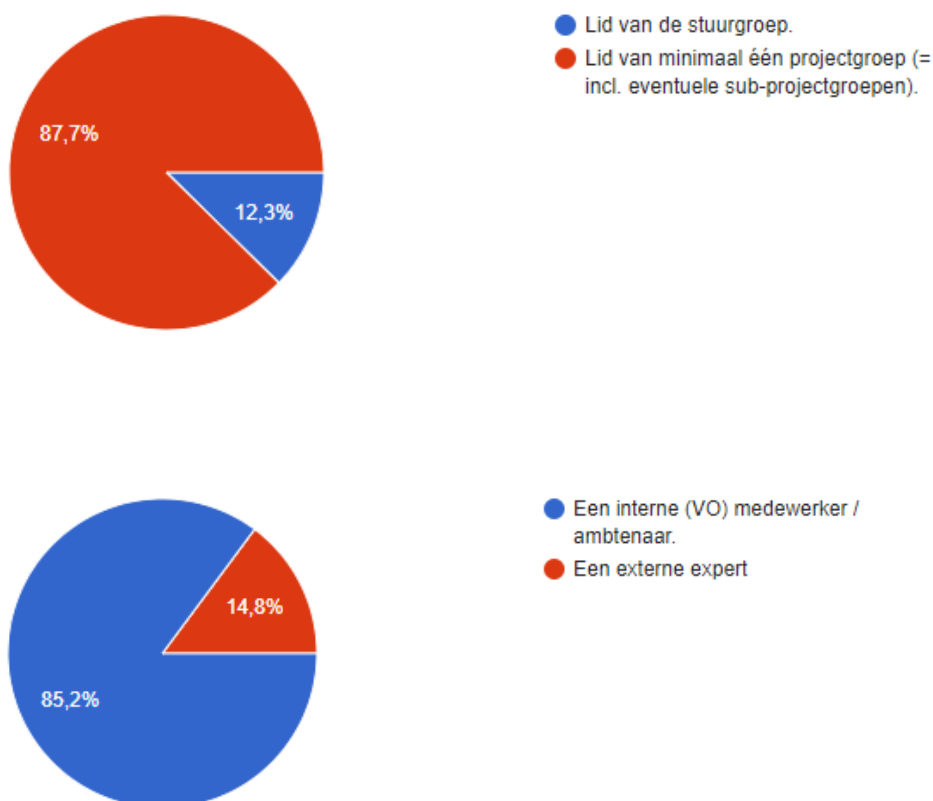
Resultaten Enquête

VLAAMSE OVERHEID

1. ALGEMEEN

In het kader van de evaluatie van de aanpak van de 1^e Vlaamse Brede Heroverweging werd een anonieme enquête met een beperkte set aan vragen verstuurd aan alle co-voorzitters van de projectgroepen voor verdere verspreiding binnen de projectgroep. Ook alle leden van de stuurgroep ontvingen een uitnodiging om deze enquête anoniem in te vullen.

Deze enquête werd in de periode van 01/07/2021 tot en met 15/07/2021 ingevuld door 81 verschillende personen:



In deze enquête werd gewerkt met zowel gesloten als open vragen. Voor de gesloten vragen in de enquête werd gewerkt met de mogelijkheid om per vraag telkens één antwoord te kunnen geven op basis van volgende schaal:



Voor de open vragen had men de facultatieve mogelijkheid om in eigen woorden antwoorden te formuleren.

In totaal hebben 81 verschillende deelnemers de enquête ingevuld. De enquête zelf bestond uit 18 gesloten vragen en 3 open vragen. Aansluitend werd de optie voorzien om bijkomende opmerkingen en feedback aan te reiken die doorheen de observaties verwerkt werden in dit document.

Wat volgt in dit document is een overzicht van de ontvangen antwoorden op de gesloten vragen uit de enquête. Hierbij wordt per gesloten vraag telkens eerst de verdeling van de ontvangen antwoorden getoond, aangevuld met enkele observaties.

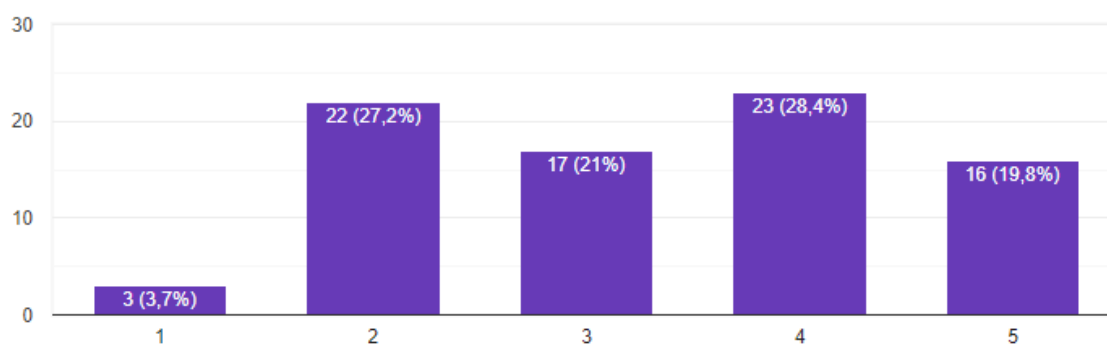
2. OVERZICHT VAN DE ANTWOORDEN OP DE GESLOTEN VRAGEN

2.1 DE VLAAMSE BREDE HEROVERWEGING: HET PROCES OVERWOGEN

VRAGEN & ANTWOORDEN UIT DE ENQUÊTE

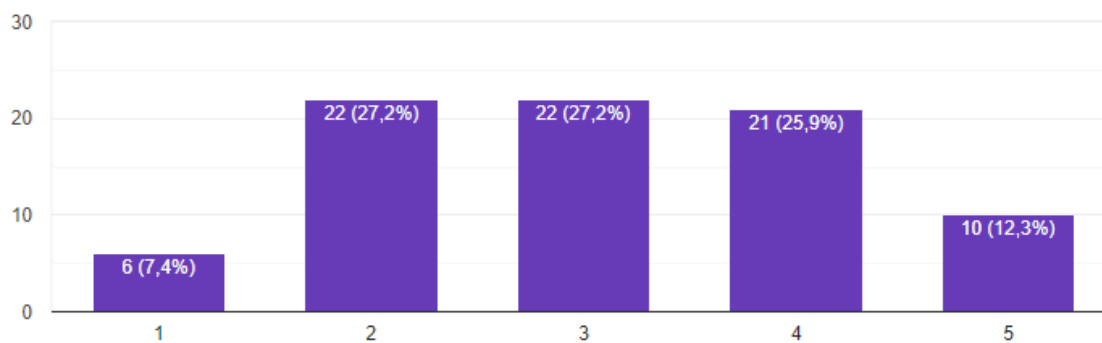
Ik heb bij de aanvang voldoende informatie bekomen omtrent de doelstellingen van de Vlaamse Brede Heroverweging.

81 antwoorden



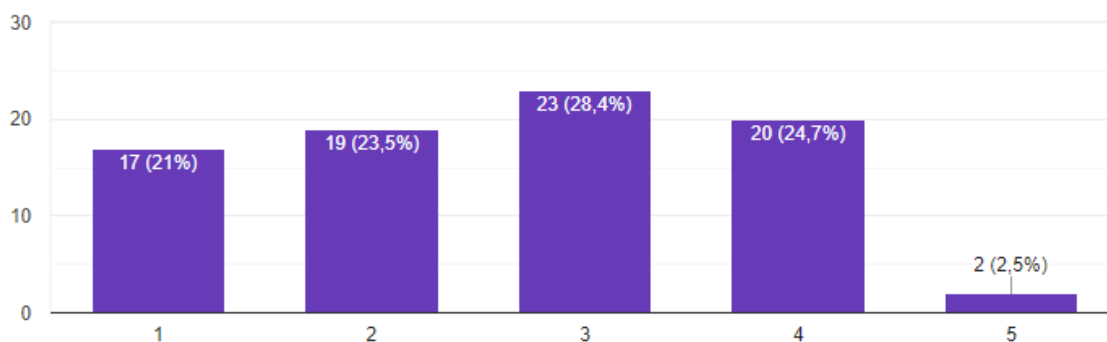
De structuur van de Vlaamse Brede Heroverweging is duidelijk gecommuniceerd.

81 antwoorden



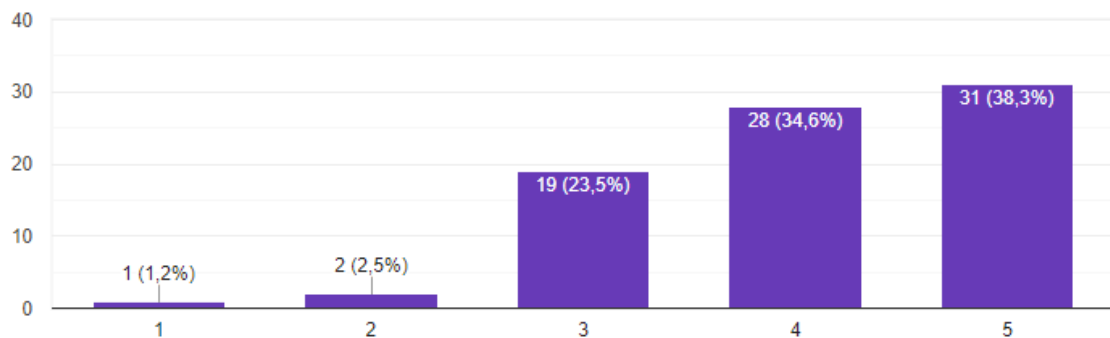
De planning en mijlpalen van de Vlaamse Brede Heroverweging zijn duidelijk gecommuniceerd.

81 antwoorden



Autonomie vind ik noodzakelijk om alle uitgaven en ontvangsten grondig en onafhankelijk door te lichten.

81 antwoorden



OBSERVATIES

De meningen met betrekking tot de communicatie zijn verdeeld. Minder dan 25% van de antwoorden zijn uitgesproken eens of oneens (categorie 1 en 5). Gemiddeld zijn 25,5% van de antwoorden neutraal (categorie 3).

Ongeveer de helft (48,2%) van de antwoorden geven aan dat er voldoende informatie aanwezig was (categorie 4 en 5). Wat betreft de vraag over duidelijke communicatie omtrent de planning en de mijlpalen zijn de antwoorden (44,5%) eerder oneens (categorie 1 en 2).

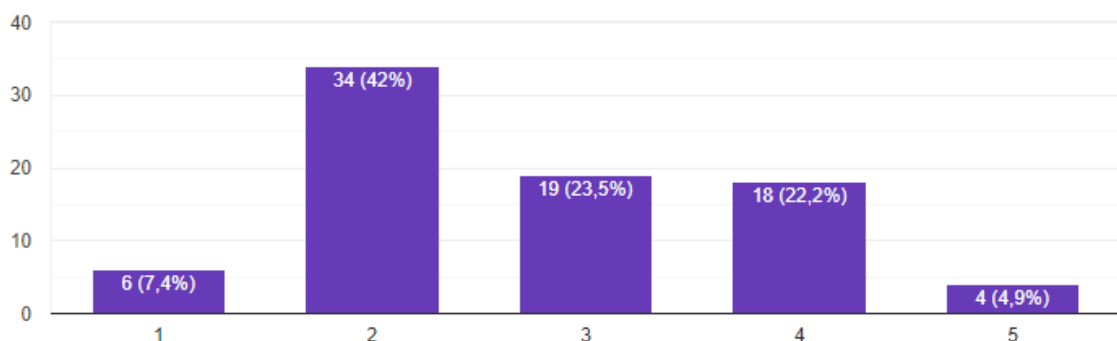
Er is consensus onder de deelnemers dat autonomie noodzakelijk is om alle uitgaven en ontvangsten grondig en onafhankelijk door te kunnen lichten. Slechts 3,7% van de antwoorden bevinden zich in categorie 1 en 2.

2.2 WAREN ER VOLDOENDE MIDDELEN AANWEZIG?

VRAGEN & ANTWOORDEN UIT DE ENQUÊTE

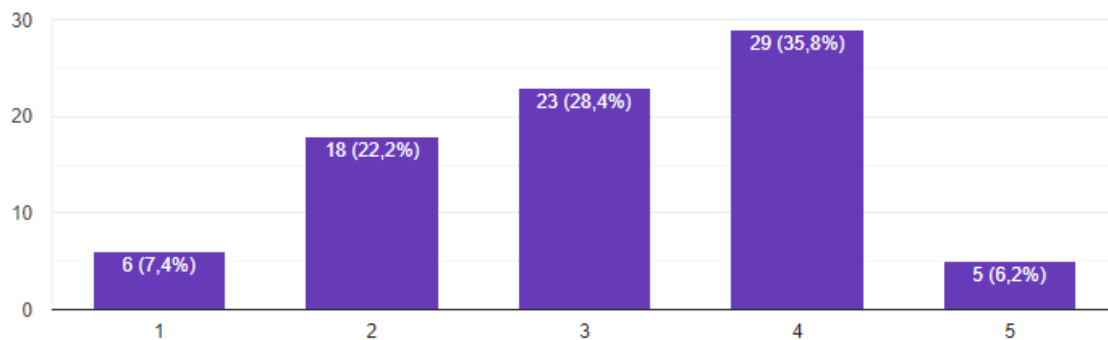
Er is voldoende interne onderzoekscapaciteit binnen het beleidsdomein?

81 antwoorden



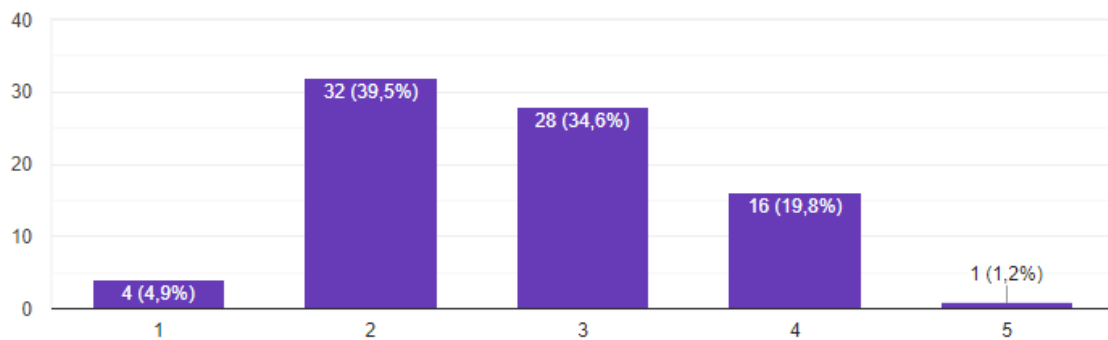
Er is voldoende externe onderzoekscapaciteit beschikbaar waar men beroep op kan doen?

81 antwoorden



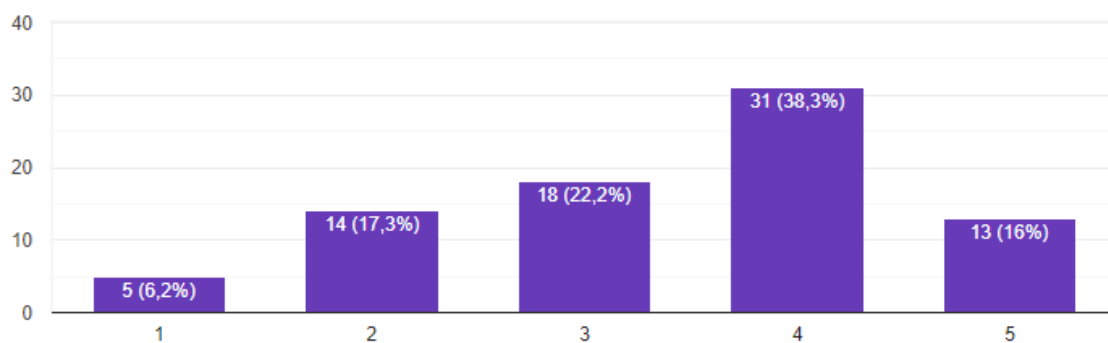
Er is voldoende relevante data (uit recente studies en evaluaties) aanwezig om een grondige doorlichting te doen.

81 antwoorden



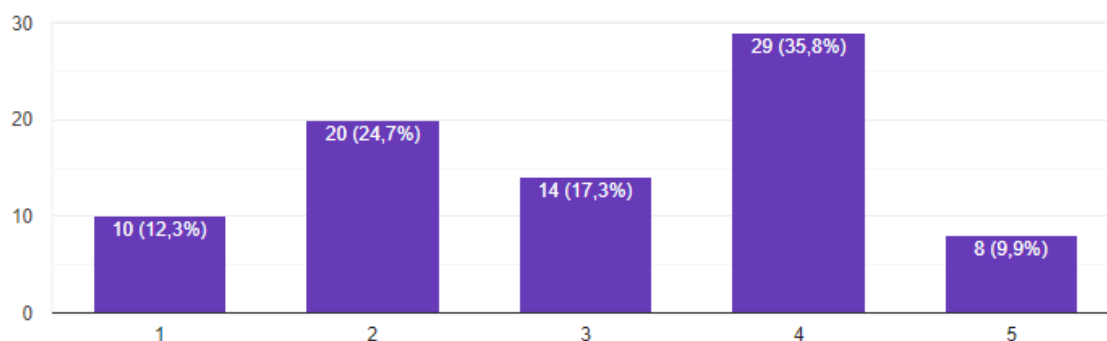
De externe experts vormen een meerwaarde voor de VBH.

81 antwoorden



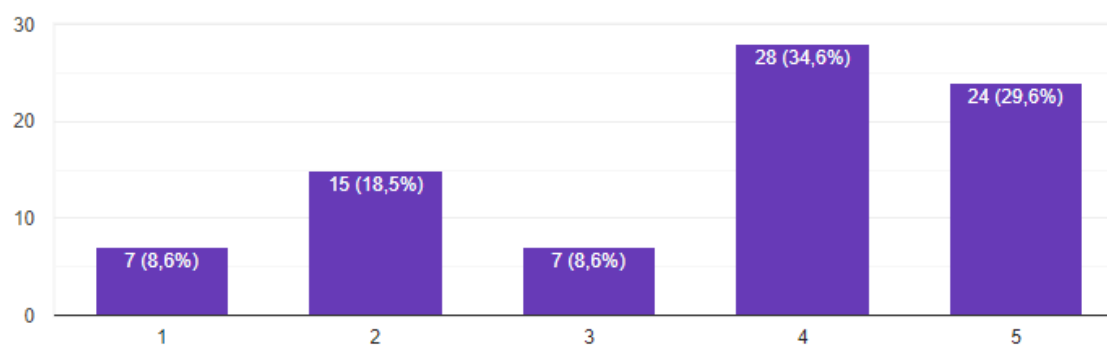
De kaderovereenkomst F&B met externe onderzoekscapaciteit is een meerwaarde.

81 antwoorden



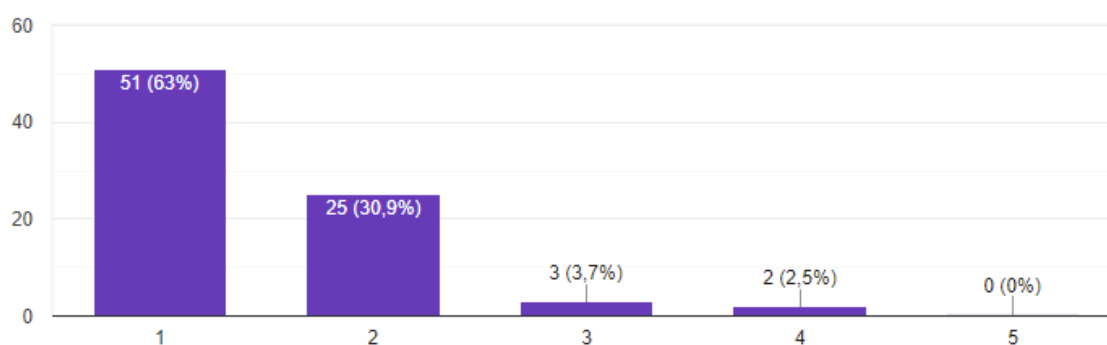
De doorlichting van ALLE uitgaven en ontvangsten is een te brede scope.

81 antwoorden



Er is voldoende tijd beschikbaar om een grondige doorlichting van alle uitgaven en ontvangsten te maken.

81 antwoorden



OBESERVATIES

Met betrekking tot de interne onderzoekscapaciteit en de beschikbare relevante data om een heroverweging te maken wordt bij +/-40% van de respondenten een score 2 (eerder oneens) toegekend. Het geeft aan dat dit voor bepaalde deelnemers een aandachtspunt is.

Wat betreft externe onderzoekscapaciteit geven de antwoorden aan dat externe experts een meerwaarde vormen om een heroverweging te maken. De kaderovereenkomst die ter beschikking werd gesteld door F&B voor de uitvoering van deze heroverweging wordt eveneens gezien als een meerwaarde, al stijgt het aantal antwoorden categorie 1 en 2 tot 37%. Dit kan wijzen op een verschil aan benodigde onderzoekscapaciteit bij de deelnemers.

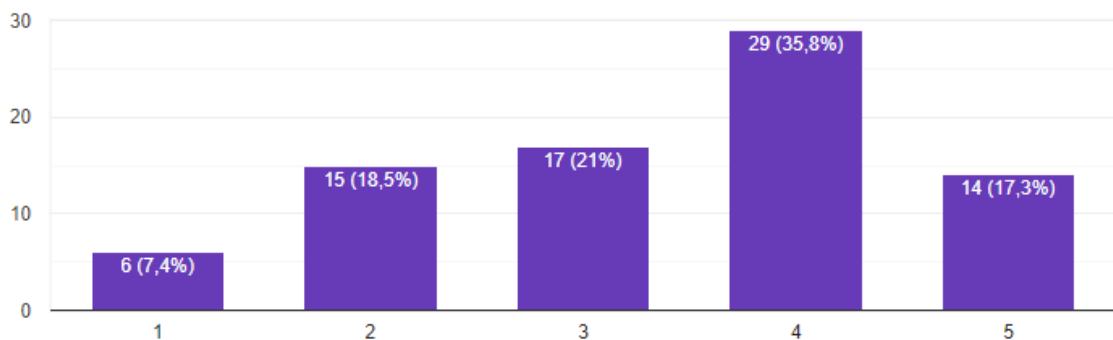
Het tijdsbestek waarin deze eerste Vlaamse Brede Heroverweging heeft plaatsgevonden is volgens de antwoorden ruim onvoldoende. Dit is onmiskenbaar de meest heldere grafiek met 63% van de deelnemers die het tijdsbestek te strak vinden. Door onvoldoende tijd wordt er door de respondenten mogelijks geoordeeld dat een heroverweging van alle uitgaven en inkomsten een te brede scope is (binnen het beschikbare tijdsbestek). Het beschikbaar stellen van voldoende tijd en een duidelijke scope is een duidelijke observatie.

2.3 IN HOEVERRE WAS DE VLAAMSE BREDE HEROVERWEGING EEN SUCCES?

VRAGEN & ANTWOORDEN UIT DE ENQUÊTE

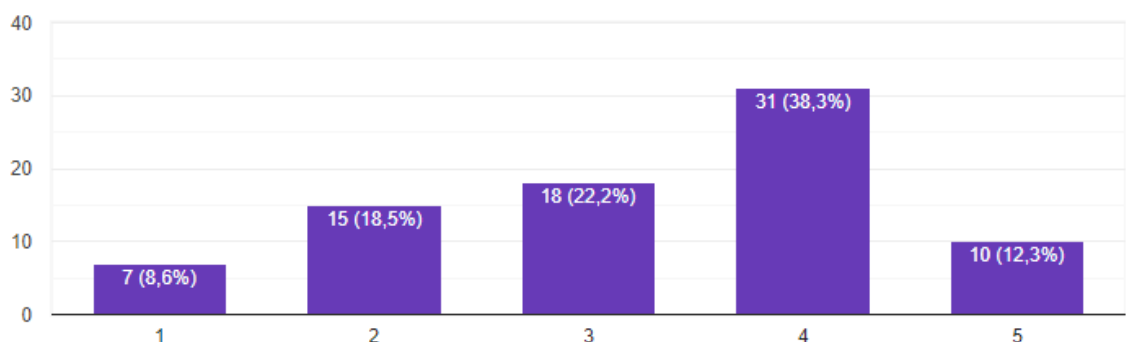
De Vlaamse Brede Heroverweging is een leerrijk traject.

81 antwoorden



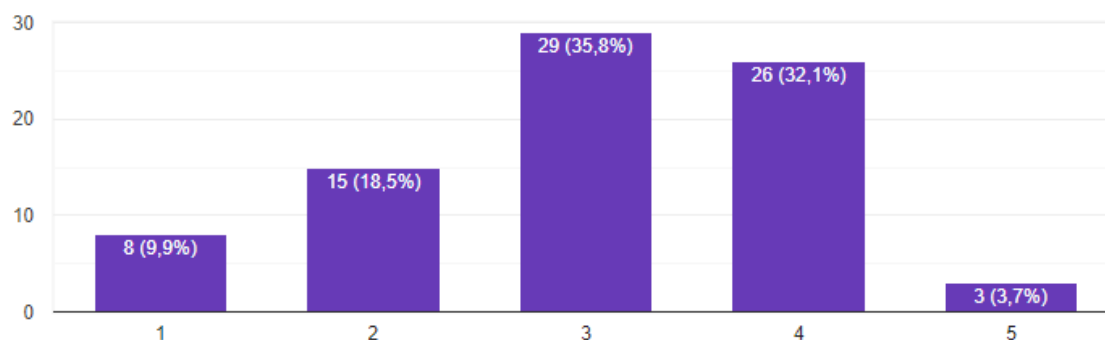
De Brede Heroverweging is een goede aanvulling van de normale begrotingsprocedures.

81 antwoorden



Ik ben tevreden over de geleverde kwaliteit.

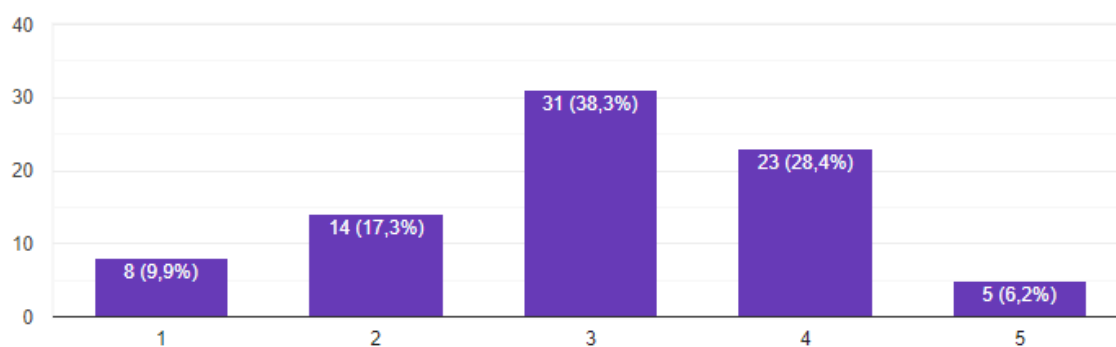
81 antwoorden



De Vlaamse Regering kan met het aangeleverde resultaat beleidskeuzes onderbouwen?

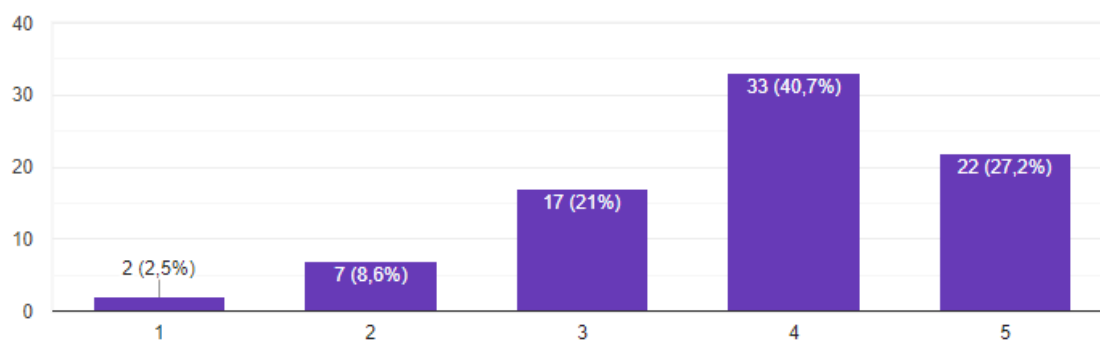


81 antwoorden



Ik vind dat uitgaventoetsingen in de toekomst een structureel onderdeel mag worden van het begrotingsproces.

81 antwoorden



OBESERVATIES

Globaal bekeken kan er uit de antwoorden van dit onderdeel van de enquête worden afgeleid dat de 1^e VBH als een zinvol en leerrijk traject ervaren wordt.

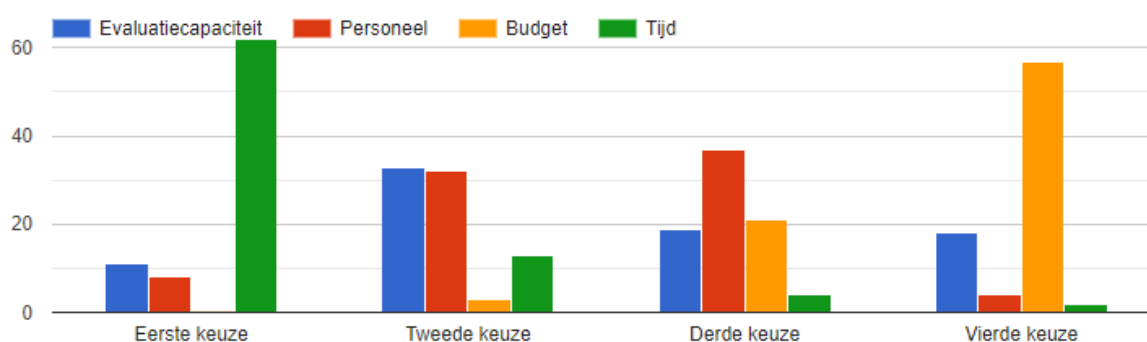
De heroverweging wordt aanzien als een goede aanvulling op de normale begrotingsprocedures. De meerderheid van de respondenten is het er mee eens dat uitgaventoetsingen in de toekomst een structureel onderdeel mogen worden van het begrotingsproces.

De antwoorden over de opgeleverde kwaliteit en de bruikbaarheid voor het onderbouwen van toekomstig beleid zijn eerder verdeeld. Er is een appreciatie voor de heroverweging als structureel proces, maar de kwaliteit en bruikbaarheid van de resultaten kan worden verhoogd.

2.4 WAT IS ER NODIG OM EEN (NOG) BETERE UITGAVENTOETSING TE KUNNEN MAKEN?

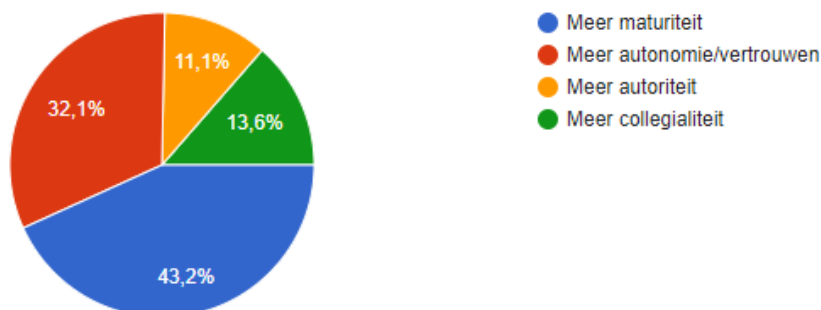
VRAGEN & ANTWOORDEN UIT DE ENQUÊTE

Welke middelen heb je (meer) nodig om volgende keer een (nog) betere uitgaventoetsing te maken? (1 keuze per rij / kolom in functie van prioriteit)



Wat heb je nodig om volgende keer een (nog) hogere kwaliteit te bekomen (1 keuze)?

81 antwoorden



OBESERVATIES

Er is een appreciatie voor de heroverweging als structureel proces, maar de kwaliteit en bruikbaarheid van de resultaten kan worden verhoogd.

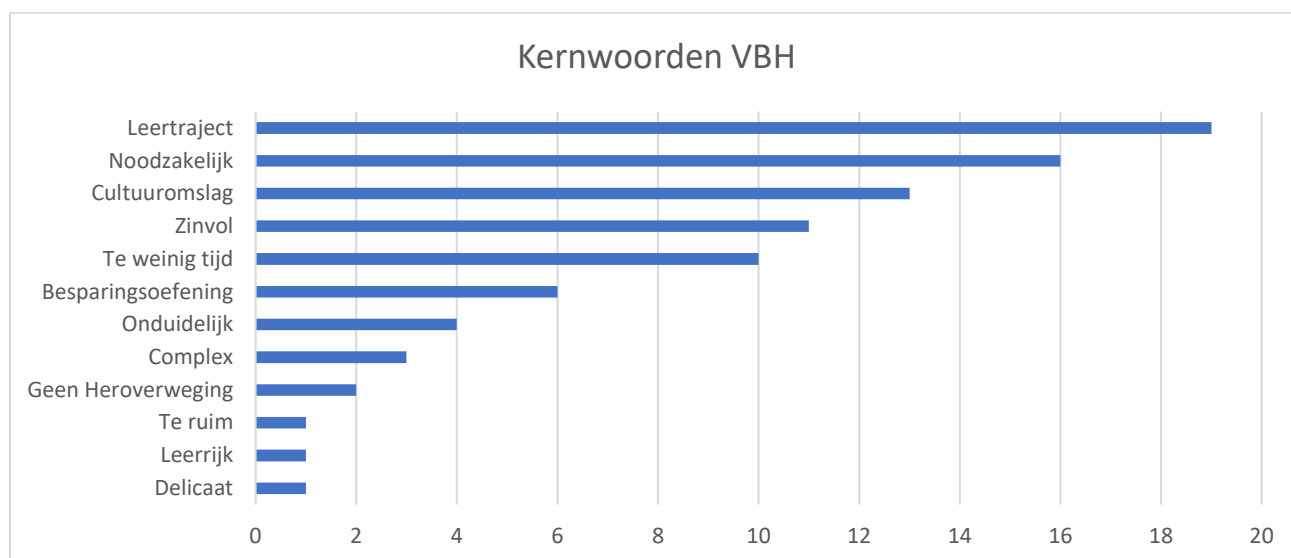
De antwoorden op dit onderdeel tonen aan dat de meerderheid van mening is dat men voldoende budget ter beschikking kreeg, dat de deelnemers over voldoende autoriteit beschikten om deel te kunnen nemen aan de brede heroverweging en dat men ervaren heeft dat er voldoende collegialiteit is binnen de Vlaamse Overheid om een brede heroverweging te kunnen uitvoeren.

Het is ook duidelijk dat er nood is aan meer tijd, meer maturiteit en meer autonomie/vertrouwen om te landen met uitkomsten die kwalitatiever zijn.

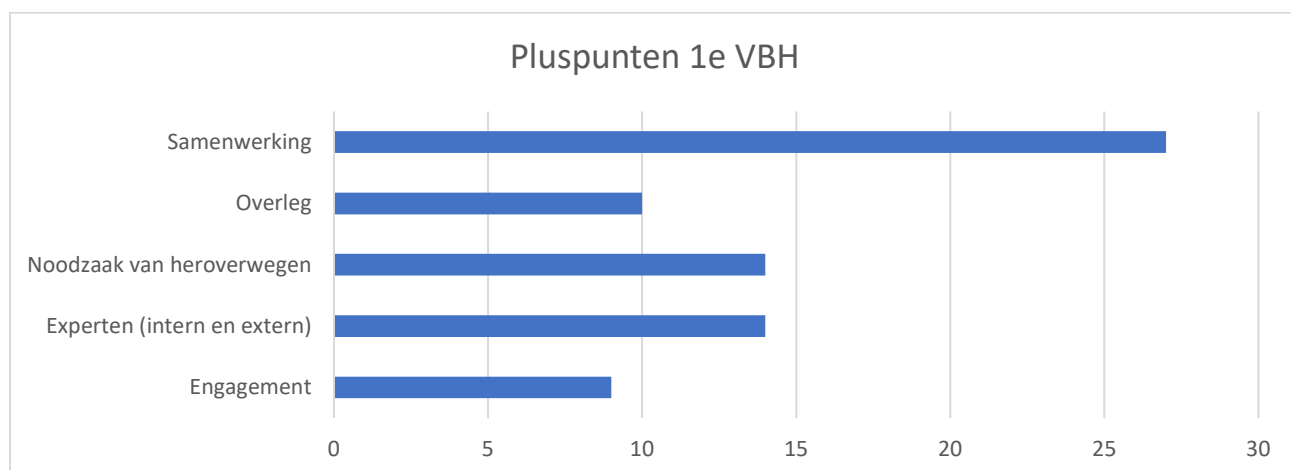
3. OVERZICHT VAN DE OPEN VRAGEN

In de enquête werden volgende open vragen gesteld:

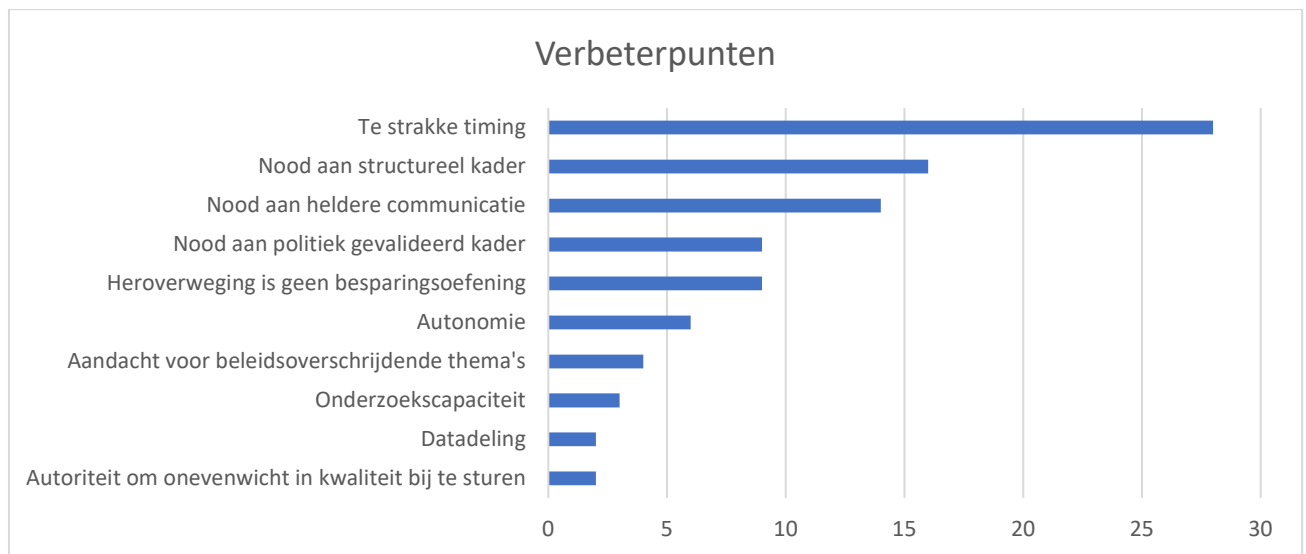
- De Vlaamse Brede Heroverweging is voor u (maximaal 5 kernwoorden)



- Wat ging er goed (maximaal 3 sterke punten)?



- Wat kon er beter (maximaal 3 verbeterpunten)?



3.1 OBSERVATIES

De 1^e VBH wordt omschreven als een zinvol leertraject en een cultuuromslag; “een goede start voor een meer structurele beleidsevaluatie”. De noodzaak van heroverwegen komt naar voren.

De meerwaarde van interne en externe experts wordt gezien als meerwaarde. Veel respondenten vonden de samenwerking en overleg in de projectgroep en tussen de verschillende entiteiten een positieve vaststelling.

Meerdere respondenten vonden de mogelijkheid om te heroverwegen een grote meerwaarde op zich.

De te strakke timing, nood aan een structureel kader dat vooraf helder wordt gecommuniceerd zijn de meest voorkomende verbeterpunten. Er dient aandacht te zijn voor de rol van de politiek bij een heroverweging. Er is nood aan politieke gedragenheid om te heroverwegen. De autonomie en onafhankelijkheid van de projectgroepen om te heroverwegen wordt eveneens als belangrijk ingeschat.