

## **Werkgroep I (Antoon Van Dyck-zaal)**

### **Beleidsdomeinspecifieke coördinatie –en overlegfora: Beleidsraad en Managementcomité**

#### **Samenstelling panel**

**Werkgroepvoorzitter: Prof. Dr. Annie Hondeghem**  
*Instituut voor de Overheid (KULeuven)*

**Spreker 1: Dhr. Marc Morris**  
*Secretaris-Generaal Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.*

**Spreker 2: Dhr. Jos Van Rillaer**  
*Administrateur-Generaal Agentschap Kunsten en Erfgoed.*

**Discussant: Dhr. Ludy Van Buyten**  
*Secretaris-Generaal departement Onderwijs en Vorming*

#### **Verloop**

De Werkgroep begint om 11u en duurt tot 12u30.

11u-11u15: Verwelkoming en inleiding door werkgroepvoorzitter.

11u15-11u30: Toelichting Dhr. Marc Morris

11u30-11u45: Toelichting Dhr. Jos Van Rillaer

11u45-12u15: Dhr. Ludy Van Buyten geeft zijn mening over de visies van de twee sprekers en zijn reflecteert kort naar zijn eigen situatie. Het panel gaat in onderling debat.

12u15-12u30: Vraagstelling uit publiek mogelijk

12u30: Afsluiten van de werkgroep door de werkgroepvoorzitter

#### **Inhoud van werkgroep I**

##### **Kader**

Het niveau van het beleidsdomein is cruciaal geworden in de nieuwe governance-structuur van de Vlaamse Overheid. Op dat niveau gebeurt de consolidatie van middelen – prestaties – effecten en de koppeling van organisatiedoelstellingen aan beleidsdoelstellingen. Op dat niveau wordt de politieke aansturing gekoppeld aan de structurele invulling van het beleidsdomein (departementen en agentschappen).

Op beleidsdomeinniveau is er een samenspel van de minister en zijn kabinet, het departement en de verzelfstandigde agentschappen. De nevensgeschikte verhouding tussen departement en agentschap is hierbij een belangrijk gegeven én uitdaging, die vrij uniek is. Zowel de

beleidsraad als de managementgroep zijn beleidsdomeinbrede overlegorganen teneinde de afstemming met de minister en onderling te optimaliseren. In onderstaande tabel geven we de mogelijke invulling weer van de respectievelijke rollen van de beleidsraad en managementgroep binnen het BBB-model.

ACTOR	BELEIDSVOORBEREIDING	BELEIDSBEPALING	BELEIDSUITVOERING	BELEIDSOPVOLGING	BELEIDSEVALUATIE
Beleidsraad	Tegensprekelijk debat over beleidsvoorstellen	Bespreking van beheers- en managementovereenkomsten en budgetten (incl. samenhang binnen beleidsdomein)	Stimuleren van samenwerking bij uitvoering	Bespreking van opvolging op hoofdlijnen (van aansturing en van uitvoering van beheers- en managementovereenkomsten)	Bespreking geconsolideerde beleidsevaluatie op niveau van beleidsdomein
Managementgroep	Bespreking van netwerking en samenwerking op vlak van beleidsvoorbereiding Max: voorbereiden beleidsraad		Coördinatie van uitvoering door managementgroep Uitvoering beslissingen Beleidsraad	Coördinatie van rapportage en informatiesystemen Opvolging beslissingen van Beleidsraad	Afspraken inzake voortgang evaluatie

Volgens het kaderdecreet ondersteunt de beleidsraad de beleidsbepaling op hoog niveau als beleidsintegrerend en –coördinerend platform. Er wordt overleg gepleegd over strategische doelstellingen en de concretisering ervan, en beleidsvoornemens en innoverende projecten worden afgetoetst. Terwijl de managementgroep vooral een integrator van beleidsondersteuning en beleidsuitvoering op het ambtelijk niveau is, is de beleidsraad dus in eerste orde een integrator van het beleid en de veruitwendiging van de nauwe politiek-ambtelijke relaties. Er moet optimaal wederzijds vertrouwen zijn tussen de bevoegde minister en zijn administratie met transparante en eenduidige doelstellingen. De relatie beslaat onder andere ook: een gezamenlijke inschatting van de uitvoeringsimplicaties van de beleidsdoelstellingen; een eenduidige delegatie van uitvoering aan het administratieve niveau, onder toezicht van maar zonder inmenging van het politieke niveau; een opvolging van de beleidsuitvoering, op basis van afgesproken rapporteringen; een gezamenlijke evaluatie van de resultaten en/of effecten van het gevoerde beleid.

In het rapport van Spanhove en Verhoest (2008, p.84-92) bleek dat de beleidsraad en de managementgroep de twee belangrijke fora zijn voor coördinatie en consolidatie, maar hun werking nu echter nog niet optimaal blijkt:

- Het samenkomen en de werking van de beleidsraad is heel beleidsdomeinafhankelijk
- Moeilijke agendasetting in beleidsraad door inhoudelijke heterogeniteit in beleidsdomein
- Beleidsraad fungeert te weinig als integrator van het beleid op beleidsdomeinniveau
- Weinig beleidsdomeinbrede bespreking in managementgroepen (veeleer punctuele beheersmatige dossiers)

In hun onderzoek kwamen Spanhove en Verhoest tot de vaststelling dat de beleidsraad en de managementgroep wel de fora bij uitstek zijn voor onderlinge afstemming en gemeenschappelijke sturing:

- De beleidsraad is het politiek-ambtelijk afstemmingsorgaan bij uitstek en focust zich op beleidsvoorbereiding en aansturing van de uitvoering op hoofdlijnen in aanwezigheid van de minister
- Managementgroep moet beter fungeren als ambtelijk coördinerend orgaan om het beleidsdomeinbreed beleid en beheer te versterken

- Grondige analyse van de succes- en faalfactoren van de coördinerende organen (beleidsraad en managementgroep) noodzakelijk teneinde deze te optimaliseren en waarbij geleerd wordt uit internationale ervaringen met dergelijke organen

### Centrale vraagstelling

- *Wat zijn de succes- en faalfactoren van een Beleidsraad/managementgroep binnen de structuur van de Vlaamse Overheid?*
- *Welke maatregelen moeten genomen worden op consolidatie op beleidsdomeinniveau te versterken?*

### Afgeleide vraagstellingen

- *Is een beleidsraad een nuttig orgaan om de werking van een beleidsdomein te verbeteren? Wat is de taak van een dergelijk orgaan, wat houdt beleidsintegratie en –coördinatie volgens u in? Hoe functioneren deze organen vandaag de dag? Moet en kan de werking verbeterd worden en zo ja, hoe?*
- *Is een managementgroep een nuttig orgaan om de werking van een beleidsdomein te verbeteren? Wat is de taak van een dergelijk orgaan? Hoe functioneren deze organen vandaag de dag? Moet en kan de werking verbeterd worden en zo ja, hoe? Kan de managementgroep gepercipieerd worden als een voorbereiding op de beleidsraad of moet ze enkel beheerstaken nastreven?*
- *Wat is de invloed van de verschillende actoren op de al dan niet werking van de beleidsraad/managementgroep? Welke actoren moeten optimaal deel uitmaken van de beleidsraad/managementgroep? En wat is hun taakstelling en rol in deze organen?*
- *Welk optimaal engagement/gedragsattitude mag verwacht worden van de zittende actoren in de beleidsraad/managementgroep?*
- *In welke mate speelt een institutioneel verleden van een beleidsdomein en de huidige taakverdeling binnen een beleidsdomein mee in de werking van een beleidsraad/managementgroep?*
- *Welke documenten/overeenkomsten worden besproken op deze organen? Is dit voldoende? Welke is de kwaliteit van de documenten en de informatie waarover de beleidsraad en managementgroepen vandaag de dag beschikken? Dienen deze documenten en informatie verbeterd te worden? In hoeverre moeten beheersovereenkomsten en managementovereenkomsten in de beleidsraad besproken en opgevolgd worden?*
- *Over welke autoriteit moet een beleidsraad/managementgroep optimaal kunnen beschikken? En welke beslissingsregels spelen daarbij een rol (consensus of niet)?*
- *Is een één-op-één-relatie tussen minister en beleidsdomein noodzakelijk om een beleidsraad en managementgroep te kunnen laten werken?*

- *In hoeverre kan een beleidsraad bijdragen tot het versterken van het onderling vertrouwen tussen minister en administratie enerzijds en tussen departement en agentschap anderzijds?*
  
- *Is het plausibel om als oplossing te opteren voor meerdere beleidsraden/managementgroepen per beleidsdomein (bv voor elk beleidsveld) om zo de nuttigheid voor de deelnemende actoren ervan te verhogen?*