

# Jaarverslag 2016

Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing



**Vlaanderen**  
is vernieuwend bestuur

**STEUNPUNT  
BESTUURLIJKE  
VERNIUWING**

Het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing is een consortium van:



Parkstraat 45 bus 3609  
B-3000 Leuven  
Tel: 0032 16 32 32 70

Prof. dr. Geert Bouckaert  
Promotor-coördinator  
geert.bouckaert@kuleuven.be

Prof. dr. Annie Hondeghem  
Verantwoordelijke KU Leuven  
annie.hondeghem@kuleuven.be



Sint-Jacobstraat 2  
B-2000 Antwerpen  
Tel: 0032 3 265 53 87

Prof. dr. Wouter Van Dooren  
Verantwoordelijke UAntwerpen  
wouter.vandooren@uantwerpen.be



Campus Mercator G  
Henleykaai 84  
B-9000 Gent  
Tel: 0032 9 243 29 04

Prof. dr. Joris Voets  
Verantwoordelijke UGent  
joris.voets@ugent.be



Martelarenlaan 42  
B-3500 Hasselt  
Tel: 0032 11 26 81 11

Prof. dr. Johan Ackaert  
Verantwoordelijke UHasselt  
johan.ackaert@uhasselt.be

---

# JAARVERSLAG 2016

---

## INHOUD

<b>1</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing 2016-2020 .....</b>	<b>5</b>
2.1	Missie	5
2.2	Visie	5
2.3	Samenstelling consortium	6
<b>3</b>	<b>Jaarprogramma Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing 2016-2017 .....</b>	<b>7</b>
3.1	Vorbereiding en opstart jaarprogramma 2016-2017	7
3.2	Overzicht jaarprogramma 2016-2017	7
3.3	Onderzoekslijn 1: toekomstverkenningen: Hoe omgaan met disrupties?	9
3.3.1	Thema 1: Transitie en nudging voor een duurzaam Vlaams overheidsbeleid	9
3.3.2	Thema 2: Ondersteuning van algemene omgevingsanalyse en agendabepaling voor nieuwe legislatuur	12
3.4	Onderzoekslijn 2: Naar een resultaat- en klantgerichte vlaamse overheid	12
3.4.1	Thema 1: Wendbare organisatie van de overheid	13
3.4.2	Thema 2: Onderbouwd HR-beleid	14
3.4.3	Thema 3: Vlaams investeringsbeleid voor grote infrastructuurprojecten	17
3.4.4	Thema 4: Digitale Vlaamse overheid	18
3.5	Onderzoekslijn 3: Lokale autonomie en lokale verantwoordelijkheid	20
3.5.1	Thema 1: Financiën	20
3.5.2	Thema 2: Ambtelijke capaciteit	23
3.5.3	Thema 3: Bovenlokale en stadsregionale arrangementen	25
<b>4</b>	<b>Steunpuntbrede initiatieven.....</b>	<b>27</b>
4.1	Vorbereiding seminarie 25/01/2017: kick-off en advies groenboek bestuur	27
4.2	Transversale thema's	27





combineren van flexibiliteit en veranderlijkheid met een zekere standvastigheid en stabiliteit is een belangrijke evenwichtsoefening, zeker in een context met schaarse budgettaire middelen.

Deze visie werd in nauw overleg met de Vlaamse administratie geoperationaliseerd in 13 onderzoeksprojecten voor de periode 2016-2017, die vallen binnen negen thema's, die op hun beurt onder drie grote onderzoekslijnen vallen.

### 2.3 SAMENSTELLING CONSORTIUM

Het 'Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing' 2016-2020 vormt een voortzetting van het 'Steunpunt Bestuurlijke Organisatie - Slagkrachtige Overheid' 2012-2016.

De leden van het consortium zijn:

- Instituut voor de Overheid (KU Leuven) dat tevens coördinator is
- Onderzoeksgroep Management en Bestuur (Universiteit Antwerpen)
- Vakgroep Public Governance, Management en Financiën en Centrum voor Duurzame Ontwikkeling (Universiteit Gent)
- CORE - Centrum voor Overheid en Recht (Universiteit Hasselt)

Het steunpunt vormt een eenheid en is een aparte entiteit binnen de bestaande universiteiten. Voor deze aparte entiteit is de nodige afstemming met de respectievelijke basisorganisaties verzekerd door middel van een samenwerkingsovereenkomst die werd ondertekend door de rectoren van de deelnemende universiteiten en door de inhoudelijk verantwoordelijken van de onderzoeksentiteiten.





### 3.3 ONDERZOEKSLIJN 1: TOEKOMSTVERKENNINGEN: HOE OMGAAN MET DISRUPTIES?

De onderzoekslijn rond toekomstverkenningen, disruptieve ontwikkelen en transitie draagt bij aan de strategische capaciteit om nieuwe ontwikkelingen te detecteren en noodzakelijke transitie beleidsmatig te vertalen, onder meer door een evaluatiemethodiek op systeemniveau te ontwikkelen en ook de inpassing van gedragsmatige inzichten in het beleid te versterken. Daarnaast versterkt deze onderzoekslijn de capaciteit van de overheid om aan goed transitie management te doen door onder meer inzicht te scheppen over het management en opschaling van experimenten in dergelijke transitietrajecten.

#### 3.3.1 Thema 1: Transitie en nudging voor een duurzaam Vlaams overheidsbeleid

##### 3.3.1.1 Project 1: Bevorderen van experimenten via regelluwe ruimtes

Experimenten en niches worden in de literatuur als essentieel beschouwd om duurzaamheidstransities in gang te zetten. Ze zijn de ruimtes waarin vernieuwing ontstaat en kan groeien. De ervaring leert echter ook dat experimenten en niches het vaak moeilijk hebben om op te starten en zeker om verder op te schalen. Het internationale onderzoek hierrond heeft op diverse kansen en belemmerende factoren gewezen: regelgeving, financiering, legitimiteit, ondernemerschap, kennisopbouw en –verspreiding, etc.

Regelluwe en procedureluwe ruimtes worden vaak naar voren geschoven als een methode om innovaties sneller te laten starten en uit te testen. Regelluwe ruimtes zijn geografisch of virtueel afgebakende zones waarin actoren experimenten kunnen opzetten en waarbij bepaalde regelgeving of administratieve vereisten (tijdelijk) niet van toepassing zijn of worden afgedwongen. Een recent ontwerprapport van de SERV leert dat zo'n ruimtes beloftevol zijn, maar ook dat er zorgvuldig mee omgegaan moet worden: men dient case per case te beslissen of het noodzakelijk is voor het experiment en het dan op maat, onderbouwd en gedragen uit te werken. Regelluwe moet gekoppeld worden aan opbouw van kennis over het ontwerpen van anders gereguleerde ruimtes, die een phase out van oude praktijken mogelijk maken. Het ontwerprapport van SERV geeft een goed inzicht in de juridische context van regelluwe ruimtes, maar zegt weinig over de omstandigheden waarin ze tot stand komen, de keuzes die gemaakt moesten worden (o.a. in regels, actoren, middelen...), de feitelijke werking en de nieuwe opportuniteiten en/of problemen die dan opduiken, de vraag hoe een regelluwe ruimte beëindigd wordt en hoe het dan verder loopt, enzovoort.

Dit onderzoek, uitgevoerd door het Centrum voor Duurzame Ontwikkeling (UGent), wil zowel vanuit de theorie als vanuit de praktijk van bestaande cases daarop een beter zicht ontwikkelen. We selecteren cases in thema's waarmee we al vertrouwd zijn, zoals duurzaam wonen en bouwen, en circulaire economie. Een goede kennis van de context van niches/experimenten en regelluwe ruimtes is immers erg belangrijk. We kiezen voor een actiegerichte en interactieve vorm van onderzoekopbouw die het mogelijk maakt op regelmatige basis uit te wisselen met transitie managers (of hun medewerkers). De bedoeling is om daarmee versneld en herhaald input te kunnen geven en aanbevelingen te kunnen doen aan de transitieprocessen, maar tegelijk ook over tussentijdse onderzoeksresultaten te discussiëren en nieuwe ideeën op te doen.



## Onderzoeksteam

Dit project wordt uitgevoerd aan het Centrum voor Duurzame Ontwikkeling, Universiteit Gent.

- Onderzoekspromotor: Prof. Dr. Thomas Block (UGent)
- Onderzoeker: Dr. Erik Paredis (UGent)

## Activiteiten 2016

Het project startte in 2016 met een verkenning van de theoretische literatuur, beleidsdocumenten en bestaande praktijken rond regelluwe zones. In eerste instantie werd de beleidsomgeving in kaart gebracht: op welke niveaus (Vlaanderen, EU, Europese lidstaten) en beleidsdomeinen (wonen, zorg, mobiliteit...) zijn er initiatieven, intenties en/of beleidskaders? Wat behelzen die en wat is de ervaring ermee? Daarnaast werd onderzocht wat de achterliggende logica's zijn van waaruit regelluwe zones worden gepromoot en hoe die te verbinden zijn met transities, transitiewetenschap en de bekommernissen van de Visie 2050.

(Vorbereidende) vergaderingen:

- 05/09/2016: Afbakenen van onderwerp, afspreken van onderzoeksplanpak – Peter Desmedt, Anne Vanhengel, Tobias Komurka (Departement Kanselarij en Bestuur)
- 20/09/2016: Afbakenen van onderwerp, afspreken van onderzoeksplanpak – Matthias Vandendorpe, Karen Van Alsenoy (Kabinet Bourgeois), Peter Desmedt en Anne Vanhengel (Departement Kanselarij en Bestuur)

### **3.3.1.2 Project 2: Systeemevaluatie voor transitiebeleid**

Dit project is gericht op de evaluatie van het procesverloop en de impact van transitieprocessen bij de Vlaamse overheid, met de klemtoon op het procesverloop. De onderzoekers werken hiertoe een evaluatiekader uit dat in de toekomst in het Vlaamse overheidsbeleid kan worden gehanteerd. Het onderzoeksproces bestaat uit 3 grote fasen. Fase 1 betreft een vooronderzoek en afdeling van bevindingen met experten en praktijkdeskundigen om tot een gemeenschappelijk evaluatiekader voor transitieprocessen te komen. In fase 2 wordt de kwaliteit van dit kader getest aan de hand van een case. Fase 3 staat in het teken van de optimalisering en valorisatie van het kader voor toekomstige toepassing op de Vlaamse transitieprocessen.

Dit project is gestart in oktober 2016 en loopt tot en met juli 2017.

## Onderzoeksteam

Dit project wordt uitgevoerd aan het KU Leuven Instituut voor de Overheid.

- Onderzoekspromotor: Prof. Dr. Marleen Brans (KU Leuven)
- Onderzoeker: Bart De Peuter (KU Leuven)

## Activiteiten 2016

Er werd een documentenanalyse ondernomen van relevante beleidsdocumenten (Visienota 2050, startnota's transitieprioriteiten) om zicht te krijgen op het evaluandum, d.w.z. het beleid gericht op transities. Daarnaast werden enkele onderzoeksrapporten van het steunpunt TRADO (actief tot en met 2016) doorgenomen. Een review van de aanzet tot evaluatiekader ontwikkeld door het TRADO leidde naar een aantal aandachtspunten en uitgangsprincipes voor de verdere

////////////////////////////////////





### 3.4.1 Thema 1: Wendbare organisatie van de overheid

#### 3.4.1.1 Project: Wendbare organisatie van de overheid

De Vlaamse overheid wil evolueren naar een meer wendbare en klantgerichte organisatie via het herbekijken en optimaliseren van structuren, processen en cultuur. In het Vlaamse Regeerakkoord 2014-2019, de Beleidsnota Algemeen Regeringsbeleid 2014-2019 en Beleidsnota Bestuurszaken 2014-2019 wordt daartoe gewezen op het klantenperspectief als basis voor de integrale benadering van dienstverlening, het belang van samenwerking tussen overheidsdiensten en met maatschappelijke actoren, de inrichting van de Vlaamse overheid via een holdingmodel waarbij groepsbelang wordt gecombineerd met autonomie voor de entiteiten, en een meer flexibele inrichting van de organisatiestructuur van de Vlaamse overheid, met onder meer flexibele projectorganisaties voor complexe beleidsproblemen.

Hierop verder bouwend wil de Visienota 2050 de Vlaamse overheid zien evolueren naar een innovatieve overheid als lerende en wendbare organisatie, met voortdurende inhoudelijke en procesmatige vernieuwing. Hierbij dient de overheid een open samenwerkingsplatform te worden via doorgedreven samenwerkingen met andere publieke en private partners en intensieve beleidsdomein- en sectoroverschrijdende samenwerking, en met een focus op eigen kerntaken. Het ontkokeren van de eigen werking is daarbij cruciaal. Op die manier kan de overheid beter omgaan met uitdagingen die gesteld worden door de toenemende globalisering, complexiteit van 'wicked' issues, crisissen en individualisering.

Kernvraag bij dit alles is hoe een overheid ingericht moet worden om flexibel, wendbaar en innovatief te kunnen inspelen op nieuwe uitdagingen, complexe ('wicked') maatschappelijke problemen en disruptieve ontwikkelingen in een context van budgettaire beperkingen en toenemende eisen van burgers voor kwaliteitsvolle diensten. Dit project richt zich daarom op een wetenschappelijk onderbouwd (ver)nieuw(d) werkingsmodel voor de Vlaamse overheid, dat zowel aandacht heeft voor structuren, processen, maar ook voor cultuur. De onderzoekers streven daarbij de volgende drie doelstellingen na:

- Het omzetten van het concept 'wendbare organisatie' naar een uitgewerkt kader met evaluatiecriteria en –indicatoren op vlak van structuren, processen en cultuur, en het theoretisch onderbouwen/versterken van de Vlaamse hervormingsvisie.
- Het vergelijken van de globale samenhang van de hervormingsinitiatieven en –plannen inzake wendbare overheid in Vlaanderen tegenover een aantal geselecteerd landen of regio's aan de hand van het evaluatiekader.
- Het gericht evalueren en vergelijken van specifieke structurele hervormingsaspecten inzake wendbare en innovatieve overheid in Vlaanderen tegenover de geselecteerde landen of regio's en het doen van aanbevelingen t.a.v. deze aspecten.

#### Onderzoeksteam

Dit project wordt uitgevoerd aan de Onderzoeksgroep Management en Bestuur, Universiteit Antwerpen.

- Onderzoekspromotor: Prof. Dr. Koen Verhoest (UAntwerpen)
- Onderzoeker: Joachim Vandergraesen (UAntwerpen) en Dr. Astrid Molenveld (UAntwerpen)

#### Activiteiten 2016

In 2016 maakten we in interactie met de administratie een projectplanning op. Vanaf half september ging een voltijdse onderzoeker (Joachim Vandergraesen) aan de slag op het project die begeleiding kreeg van twee senior onderzoekers (Astrid Molenveld en Koen Verhoest) verbonden  
 //////////////////////////////////////

aan de onderzoeksgroep Management & Bestuur (Universiteit Antwerpen). In 2016 focuste ons onderzoek op de wetenschappelijke onderbouwing van het concept ‘wendbaarheid’. De activiteiten bestonden, ten eerste, uit de ontwikkeling van een conceptueel kader aan de hand van een synthese van literatuur die handelde rond innovatie, complexe beleidsproblemen en de aanpak van crisissen. Ten tweede werd het conceptueel kader verder uitgewerkt aan de hand van concrete (waarneembare) evaluatiecriteria. Ten derde ondernamen we een eerste toetsing van het evaluatiekader af aan het Groenboek Bestuur (2016). Zo kregen we een eerste inzicht in de toepasbaarheid van ons kader, alsook van de spanningen die inherent deel uitmaken van ‘wendbaarheid’. De resultaten van de eerste maanden werden bediscussieerd op de begeleidingsgroep op 3 februari 2017.

(Vorbereidende) activiteiten:

- 19/07/2016: Voorstelling en bespreking inhoud project wendbare overheid en bespreking jaarprogramma 2017-2018 – Uitgenodigd: Marc Callens (DKB), Koen Verhoest (UAntwerpen), Miet Vandersteegen, Mathias Vanden Borre en Karen Van Alsenoy (Kabinet Bourgeois), Karolien Van Dorpe (Kabinet Homans) en Dieter Van Hee (Departement Kanselarij en Bestuur). Waren aanwezig: Mathias Vanden Borre (Kabinet Bourgeois), Dieter Van Hee (Departement Kanselarij en Bestuur) en een vertegenwoordiger van AGO.
- 08/2016: Telefonisch overleg met Dieter Van Hee (Departement Kanselarij en Bestuur) rond passage project wendbare overheid in beleidsbrief
- 23/09/2016: Overleg per e-mail rond laatste details invulling jaarprogramma 2017-2018 – Dieter Van Hee (Departement Kanselarij en Bestuur)

### **3.4.2 Thema 2: Onderbouwd HR-beleid**

#### **3.4.2.1 Project 1: Ambtenaren en overheidscontractanten**

Op de diverse bestuursniveaus is er een trend om niet langer ambtenaren aan te werven, maar voortaan enkel nog een beroep te doen op het contractuele wervingsprocedé. Zulks neemt uiteraard niet weg dat voorafgaand hieraan, de juridische vraag dient te worden beantwoord in hoeverre het actuele wetgevend kader een dergelijke beleids optie toelaat.

In de eerste plaats gaat dit onderzoek in op de vraag over de juridische basis voor een verdere uitbreiding van de contractuele tewerkstelling binnen de Vlaamse overheid en dit vanuit de idee van de introductie van een (1) keuzevrijheid tussen het statutaire en het contractuele dienstverband tot zelfs een (2) veralgemeende en principiële contractuele tewerkstelling.

Uit eerder steunpuntonderzoek is gebleken dat de rechtspositie van de overheidscontractant - althans theoretisch-juridisch - rigider is dan die van de statutaire collega wanneer het gaat om de (leenzijdige) wijzigbaarheid van hun arbeidsvoorwaarden. Uit dat onderzoek blijkt bovendien dat een publiekrechtelijke werkgever een belangrijk instrument ontbeert waarover een werkgever onder toepassing van de CAO-Wet wel beschikt: het gaat om de mogelijkheid om op grond van een cao rechtstreeks wijzigingen door te voeren aan de (overeengekomen) arbeidsvoorwaarden zoals die bestaan in de individuele arbeidsrelatie tussen een werkgever en zijn werknemer. Dit onderzoek zal aansluitend op deze bevindingen nagaan in welke mate men als overheidswerkgever kan anticiperen op deze bijzondere rigiditeit en welke oplossingen hier desgevallend de lege lata en de lege ferenda kunnen worden overwogen.

Met betrekking tot de eenvormige rechtspositie hebben de onderzoekers ook aandacht voor de harmonisering op het vlak van de beëindiging van de arbeidsrelatie, alsook voor de implicaties van een mogelijke hervorming van de ziekte(pensioen)regeling voor de ambtenaren voor het



statutair personeel in dienst bij de Vlaamse overheid en de doorwerking/vertaling van die hervorming in de betrokken Vlaamse regelgeving (in het bijzonder het Vlaams Personeelsstatuut).

De onderzoekers betrekken de dimensie van de collectieve arbeidsverhoudingen (Wet Vakbondsstatuut) uitdrukkelijk in hun studie, en gaan na in welke mate zich een modernisering van de Wet Vakbondsstatuut opdringt in het licht van de verdere toename van de contractualisering van de individuele arbeidsverhoudingen en in welke mate de Vlaamse overheid hierin regelgevend kan optreden.

Ten slotte gaat het onderzoek ook in op de vormgeving door de Vlaamse overheid van een extralegale pensioenpijler tot voordeel van de Vlaamse overheidscontractanten.

### Onderzoeksteam

Dit project wordt uitgevoerd aan de Onderzoeksgroep Management en Bestuur, Universiteit Antwerpen.

- Onderzoekspromotor: Prof. Dr. Ria Janvier (UAntwerpen)
- Onderzoeker: Dr. Inger De Wilde (UAntwerpen)

### Activiteiten 2016

In de loop van (de tweede helft van) 2016 werd een diepgaande analyse uitgevoerd naar de juridische grondslag voor een verdere uitbreiding van de contractuele tewerkstelling binnen de diensten van de Vlaamse overheid en dit vanuit de idee van de introductie van een keuzevrijheid tussen het statutaire en het contractuele dienstverband tot zelfs een veralgemeende en principiële contractuele tewerkstelling. Naast het juridische vraagstuk, werd ook ruim aandacht besteed aan het opportuniteitsvraagstuk. Beide insteken werden verwerkt in een onderzoeksrapport dat begin 2017 aan de opdrachtgever werd overgemaakt en eveneens kan worden geraadpleegd op de website van het SBV. Het onderzoeksrapport zal bijkomend worden gevaloriseerd als een artikel in een juridisch A1-tijdschrift. Daarnaast verzorgden zowel de onderzoekster als de promotor verschillende andere publicaties en traden zij op verschillende fora en congressen op.

(Vorbereidende) vergaderingen:

- 08/08/2016: Overleg m.b.t. vaststellen prioriteiten in het onderzoeksproject – Martine Van Sande (Agentschap voor Overheidspersoneel)
- 10-12/2016: Algemene en tussentijdse afstemming en informatie-uitwisseling per e-mail of telefonisch met de opdrachtgever – Martine Van Sande (Agentschap voor Overheidspersoneel) en Tom Somers (Kabinet Homans)

#### **3.4.2.2 Project 2: Arbeidsorganisatie en personeelsbeschikbaarheid**

In de periode 2016-2017 bestaat het onderzoeksproject ‘Arbeidsorganisatie en personeelsbeschikbaarheid’ uit drie luiken: een meta-analyse over ‘personeelsbeschikbaarheid’, een evaluatie van het actieplan welzijn aan de hand van bevindingen uit de meta-analyse, en data-analyse over ‘personeelsbeschikbaarheid’.

In het eerste luik richt het onderzoek zich op een meta-analyse rond het begrip ‘personeelsbeschikbaarheid’ door een systematische en grondige literatuurstudie die moet resulteren in een state of the art van het onderzoeksveld. Naast het definiëren en het formuleren van de probleemstelling m.b.t. personeelsbeschikbaarheid zullen de onderzoekers eveneens de (werkgebonden) factoren identificeren die beschikbaarheid kunnen beïnvloeden. Speciale

////////////////////////////////////

aandacht gaat daarbij naar het begrip 'veerkracht' (employee resilience). Dit alles is te situeren binnen het kader van een duurzame en langere inzetbaarheid van de medewerkers. Bovendien leggen de onderzoekers waar mogelijk linken naar het nieuw uitgetekende HR-model voor de Vlaamse overheid.

Het tweede luik omvat een concrete evaluatie van het actieplan welzijn van de Vlaamse overheid. Dit actieplan werd gelanceerd in 2016 en richt zich specifiek op het aanpakken van werkgebonden stress en burn-out bij personeelsleden. De bevindingen uit de meta-analyse 'personeelsbeschikbaarheid' vormen zo een basis waaraan het actieplan welzijn kan worden afgetoetst.

In het derde luik voeren de onderzoekers ten slotte een empirische analyse van personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid uit. Deze empirische analyses worden gebaseerd op secundaire data van de Vlaamse overheid: vb. statistieken VLIMPERS (personeelsaantal, personeelsbeschikbaarheid en personeelsaanwezigheid), personeelpeiling (2012-2014-2016), maturiteitsscores, ... In de eerste plaats zullen de onderzoekers de algehele personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid in kaart brengen. Vervolgens gaan de onderzoekers na hoe de medewerkers verschillende van de in luik 1 gespecificeerde antecedenten van personeelsbeschikbaarheid percipiëren. Tot slot worden verbanden gelegd tussen personeelsbeschikbaarheid en de in luik 1 geïdentificeerde antecedenten evenals andere potentiële beïnvloedende factoren.

## Onderzoeksteam

Dit project wordt uitgevoerd aan het KU Leuven Instituut voor de Overheid.

- Onderzoekspromotor: Prof. Dr. Annie Hondeghem (KU Leuven)
- Onderzoeker: Dr. Sophie op de Beeck (KU Leuven)

## Activiteiten 2016

In het najaar van 2016 zijn we gestart met de meta-analyse rond het begrip 'personeelsbeschikbaarheid' en diens antecedenten. Een belangrijk aandachtspunt hierbij was de afbakening van het onderzoeksveld. We hebben ervoor geopteerd om de analyse rond personeelsbeschikbaarheid vanuit een brede invalshoek te onderbouwen, waarbij ook de literatuur omtrent absentieïsme, presentieïsme, enz. bestudeerd wordt. De eerste maanden van het onderzoek stonden dan ook in het teken van het systematisch verkennen van het brede onderzoeksveld en eerste bevindingen zo veel mogelijk te synthetiseren. Verder hebben we in 2016 ook reeds aandacht besteed aan het verkrijgen van de data van de tweejaarlijkse personeelpeiling (edities 2012, 2014 en 2016) via licentieovereenkomst.

(Vorbereidende) vergaderingen:

- 18/08/2016: Algemeen overleg m.b.t. voorstel van aanpak onderzoek – Helena De Clerq, Gijs Martens en Jessy Van Dousselaere (Agentschap voor Overheidspersoneel)
- 14/09/2016: Afbakening jaarprogramma 2016-2017 – Wim Verheyen en Erwin Vloebergh (Agentschap voor Overheidspersoneel)
- 09/2016: Overleg per e-mail rond laatste details invulling jaarprogramma 2017-2018 – Wim Verheyen (Agentschap voor Overheidspersoneel)
- 26/10/2016: Aanvraag verlenging licentieovereenkomst inzake het hergebruik van gegevens uit VO-brede personeelsbevragingen; akkoord op 15/12/2016 – Wim Verheyen (Agentschap voor Overheidspersoneel)





De hoofdonderzoeksvraag is dan ook: Hoe kan de Vlaamse overheid worden vormgegeven als een digitale overheid met het oog op een betere interactie met haar klanten? Om deze hoofdvraag te beantwoorden moet er een goed overzicht zijn van wat de huidige stand van zaken is betreffende de digitale Vlaamse overheid. Dit overzicht zal als vertrekpunt dienen voor de vervolgfases. Vervolgens zal er een alomvattend model van de digitale Vlaamse overheid worden ontwikkeld met als doel de interacties bij relevante beleids- en dienstverleningsprocessen te optimaliseren gebaseerd op het gezamenlijk gebruik van generieke IT-voorzieningen, dienstenintegratoren en authentieke gegevensbronnen. Na deze modelontwikkelingsfase dient er nog gefocust te worden op het 'hoe' aspect van de hoofdvraag. Deze 'hoe' wordt gedeeltelijk al beantwoord door het toepassen van het model. Echter, de laatste onderzoeksfase richt zich ook op 'hoe' de digitale Vlaamse overheid het beste geïmplementeerd kan worden. Hierbij zal gekeken worden naar verschillende scenariomogelijkheden die bepaald worden in dialoog met de verschillende stakeholdergroepen.

### Onderzoeksteam

Dit project wordt uitgevoerd aan het KU Leuven Instituut voor de Overheid.

- Onderzoekspromotor: Prof. Dr. Joep Crompvoets (KU Leuven)
- Onderzoeker: Stijn Wouters (KU Leuven)

### Activiteiten 2016

Het SBV-onderzoeksthema 'Een digitale Vlaamse overheid' focuste in 2016 vooreerst op het projectmanagement, met aandacht voor de verdere afbakening van de onderzoeksvraag in overleg met de opdrachtgever. Ten tweede lag binnen de fase van de mapping de nadruk op de opzet van een generieke en systematische organisatie en meer bepaald op het aflijnen van de elementen van de beschrijving en de toepassing van een visualisatietool. Hiervoor werd enerzijds relevante wetenschappelijke literatuur bestudeerd en anderzijds verkennende interviews met kernspelers afgenomen, zowel op Vlaams, lokaal en federaal niveau. Binnen de fase van de modelontwikkeling concentreerde het onderzoek zich ten derde op de bijkomende onderzoeksvragen rond gezamenlijk gebruikte generieke IT-voorzieningen. Hiervoor werden begin december interviews in Nederland en Duitsland afgenomen.

(Voorbereidende) vergaderingen:

- 31/08/2016: Toelichting specifieke onderzoeksvragen aangeleverd door het Agentschap Informatie Vlaanderen – Joep Crompvoets (KU Leuven), Annie Hondeghem (KU Leuven) en Hans Arents (AIV)
- 26/10/2016: Opvolgingsvergadering begeleidende werkgroep DigiVO (1): Bespreking actieplan 2016-2017 en toelichting onderzoeksvragen – Aanwezigen: Kris Snijckers, Simon Vander Elst (Kabinet Homans), Hans Arents, Marijke Verhavert (AIV, Afdeling Informatiebeleid), Joep Crompvoets, Maxim Chantillon en Stijn Wouters (KU Leuven)
- 16/11/2016: Overleg over de organisatie en invulling van de 'mapping' – Hans Arents (AIV, Afdeling Informatiebeleid)
- 02/12/2016: Overleg over de organisatie en invulling van de 'mapping' – Simon Vander Elst (Kabinet Homans)
- 21/12/2016: Overleg over de organisatie en invulling van de 'mapping' – Hans Arents (AIV, Afdeling Informatiebeleid), Henk Vanderstraeten (AIV, Afdeling Informatiebeleid)

## 3.5 ONDERZOEKSLIJN 3: LOKALE AUTONOMIE EN LOKALE VERANTWOORDELIJKHEID

De onderzoekslijn rond ‘lokale autonomie en lokale verantwoordelijkheid’ verwijst naar de cruciale rol van de lokale besturen in het Vlaamse overheidsbestel. De drie gedefinieerde thema’s rond ‘financieel vermogen en verantwoordelijkheid’, ‘ambtelijke capaciteit’ en ‘bovenlokale samenwerking’ bieden onderzoekscapaciteit om de bestuurskracht van lokale besturen te verhogen en hun wendbaarheid, klantgerichtheid en innovatievermogen te versterken als volwaardige partners van de Vlaamse overheid.

### **3.5.1 Thema 1: Financiën**

#### **3.5.1.1 Project 1: Financiële verantwoordelijkheid**

Het vergroten van de lokale autonomie en het afbouwen van de externe verantwoording veronderstelt dat lokale besturen op een (democratisch) verantwoorde manier zelf op zoek gaan naar manieren om steeds complexere maatschappelijke vraagstukken het hoofd te bieden. Het is dan ook normaal dat vanuit een decentralisatietendens aan een modern organiek kader op basis van de principes van democratische controle en ‘goed bestuur’ wordt gewerkt, waarbij de verdere ontwikkeling en professionele invoering van beleids- en beheersinstrumenten in het algemeen, en de BBC in het bijzonder centraal moeten staan. De bredere ambitie is dan ook om vanuit dit onderzoeksproject na te gaan in welke mate het bestuurlijke kader de lokale besturen in staat stelt om met deze grotere verantwoordelijkheid om te gaan, en hoe of onder welke voorwaarden dit kan gebeuren.

Gedurende het werkjaar 2016-2017 wordt hierbij prioriteit gegeven aan het bestuderen van de financiële consolidatie bij lokale besturen. De centrale onderzoeksvraag die zich stelt is aan welke geconsolideerde financiële informatie er bij de beleidsverantwoordelijken (raden) van lokale besturen behoefte is om een antwoord te bieden op het vastgestelde fenomeen van satellietisering. Door de oprichting van aparte entiteiten om bepaalde activiteiten van lokaal belang in onder te brengen (om diverse redenen) nemen niet alleen de beheersmogelijkheden vanuit de raden af, maar ontbreekt het bepaalde besturen vaak ook aan een totaalbeeld omtrent hun financiële situatie en de financiële (indirecte) risico’s die ze lopen in het kader van deze satellietisering. Uit een bevraging van de VVSG blijkt dat een merendeel van de respondenten een consolidatie van bepaalde financiële gegevens ziet zitten en ook in de evaluatie van BBC zijn een aantal elementen terug te vinden die hiermee verband houden zoals:

- De vraag hoe ontwijkingsgedrag (via bv. vzw’s) kan worden vermeden;
- De nood aan een decreet ‘good governance’;
- Er is een vraag naar een holdingsmodel met een moederstructuur.

De centrale onderzoeksvraag voor de periode 2016-2017 wordt vertaald in de volgende vijf beleidsrelevante vragen:

- Aan welke geconsolideerde financiële informatie is er behoefte?
- Hoe ziet de consolidatiekring (perimeter) er uit?
- Hoe kan de te consolideren financiële informatie worden verzameld, welke problemen stellen er zich bij de informatieverzameling en wat zijn mogelijke oplossingen hiervoor?
- Welke scenario’s zijn er mogelijk om tot de financiële consolidatie te komen?
- Hoe moet de “governance” van deze financiële consolidatie eruit zien?

## Onderzoeksteam

Dit project wordt uitgevoerd aan het KU Leuven Instituut voor de Overheid en de vakgroep Publieke Governance, Management en Financiën van de Universiteit Gent.

- Onderzoekspromotoren: Prof. Dr. Geert Bouckaert (KU Leuven) en Prof. Dr. Johan Christiaens (UGent)
- Onderzoeker: Christophe Vanhee (UGent)

## Activiteiten 2016

Tijdens het werkjaar 2016 lag de focus van het deelproject financiële consolidatie bij lokale besturen op de in de jaarplanning geformuleerde eerste twee beleidsrelevante vragen. Concreet werden contacten gelegd met diverse stakeholders om van gedachte te wisselen rond de vraag aan welk geconsolideerde informatie er behoefte is en hoe de consolidatiekring er moet uit zien. Een aantal van deze gesprekken vonden plaats eind 2016, terwijl andere begin 2017 werden ingepland. Naast de reflecties vanuit de praktijk, werd tevens gestart met een inventarisatie van de diverse (inter)nationale standaarden en wetgevende initiatieven (o.a. IFRS, IPSAS, ESR, Belgisch boekhoudrecht, ...) rond consolidatie in zowel de private als publieke sector. Tot slot werd verkennend nagegaan hoe men in andere Europese landen tegen het consolidatievraagstuk bij lokale besturen aankijkt en de lessen die hieruit kunnen meegenomen worden.

(Vorbereidende) vergaderingen:

- 23/08/2016: Afbakening onderzoeksplan 2016-2017 – Rudi Hellebosch, Geert Mertens, Bram Opsomer, Bart Van Dooren (Agentschap Binnenlands Bestuur)
- 19/10/2016: Overleg met opdrachtgever in het kader van de uitwerking van de opdracht (bespreking visie van ABB op het onderzoeksthema)

### **3.5.1.2 Project 2: Financiële verhoudingen – impact financieringsstromen op lokale beleidsregie**

In heel wat beleidsdomeinen voeren de lokale besturen de lokale regie. Regie betekent dat het lokale bestuur de beleidsdoelstellingen bepaalt en de lokale beleidsnetwerken aanstuurt. Het lokale beleid wordt echter niet alleen gemaakt door actoren van de lokale besturen. Ook centraal gesubsidieerde instellingen spelen lokaal een belangrijke rol. Denk hierbij aan scholen, huisvestingsmaatschappijen, welzijnsorganisaties, edm. Deze lokale, niet gemeentelijke actoren worden geconfronteerd met diverse doelstellingen en regelingen van zowel het lokale en het Vlaamse of federale niveau. Deze diverse doelstellingen en regelingen kunnen dan ook conflicterend zijn. Dit project onderzoekt in welke mate doelincongruentie in financieringsstromen een impact heeft op lokale regie en hoe we lokale regie eventueel kunnen versterken, indien dat politiek gewenst is.

Wat deze studie echter uniek maakt, is de focus op de financieringsstructuren. De sectorale financieringsvoorwaarden voor centrale actoren die lokaal actief zijn, hebben mogelijk een andere beleidslogica dan wat het lokale bestuur voorstaat. Dit onderzoek bestudeert het coördinatievraagstuk dat ontstaat wanneer centrale financieringsstromen en lokale beleidsregie met elkaar moeten worden afgestemd. We bestuderen dus de impact van sectorale financieringsstromen op de regie van het lokale bestuur.

De doelstelling van dit onderzoek is om voorstellen te doen om de lokale regiefunctie van het lokale bestuur (eventueel) te versterken. We willen zo de politieke keuze ook scherper krijgen. Het is immers niet noodzakelijk zo dat sectorale financieringsvoorwaarden onzinnig of ongewenst zijn. Dit is een politieke afweging. Als men echter kiest voor lokale regie, moeten de lokale besturen

de instrumenten hebben om dit te kunnen realiseren. Het is trouwens niet zo dat alle problemen van lokale regie noodzakelijk terug te brengen zijn tot doelincongruentie. Door een gebrek aan coördinatie kunnen problemen ontstaan in bijvoorbeeld de inhoud en de timing van de rapportering zonder dat de doelstellingen van het centrale en het lokale niveau tegenstrijdig zijn. We willen dus komen tot beleidsaanbevelingen om financieringsstromen naar lokale besturen en actoren op mekaar af te stemmen om de lokale regiefunctie (en dus de lokale beleidsautonomie) te versterken.

### **Onderzoeksteam**

Dit project wordt uitgevoerd aan de Onderzoeksgroep Management en Bestuur van de Universiteit Antwerpen.

- Onderzoekspromotor: Prof. Dr. Wouter Van Dooren (UAntwerpen)
- Onderzoeker: Jolijn De Roover (UAntwerpen), Chiara De Caluwé (UAntwerpen) en Lieven Janssens (UAntwerpen)

### **Activiteiten 2016**

In 2016 maakten we in interactie met de administratie een projectplanning op. Vanaf half september ging een voltijdse onderzoekster aan de slag op het project die begeleiding kreeg van senior onderzoekers in de onderzoeksgroep. In 2016 deden we onderzoek naar het project dat de impact van financieringsstromen op lokale regie onderzocht. De activiteiten bestonden ten eerste uit een synthese van de netwerkliteratuur om zo het concept lokale regie vorm te kunnen geven. Ten tweede was er een synthese van de literatuur over de financiering van de lokale besturen. Ten derde deden we een oppervlakkige toetsing van de concepten aan het lokale woonbeleid. Zo kregen we een eerste inzicht in de relevantie van de problematiek. De resultaten van de eerste maanden werden bediscussieerd op de begeleidingsgroep van 19 januari 2017.

(Vorbereidende) vergaderingen:

- Bij aanvang van het SBV en in de context van de uitwerking van het jaarprogramma 2016-2017 werd telefonisch overleg gepleegd met administratie en kabinet, in het bijzonder Bram Opsomer en Ann De Saedeleer (Agentschap Binnenlands Bestuur).

### **3.5.1.3 Project 3: Financiële verhoudingen – impact verfondsing sectorale financiering op lokale beleidsdynamiek**

Het planlastdecreet integreerde sectorale subsidies in het gemeentefonds. De verfondsing van doelsubsidies is een goede empirische context om de impact van financieringsmodellen op lokaal beleid te onderzoeken. Momenteel is er enerzijds de vrees van sectoren dat de verfondsing zou leiden tot het verwateren van de aandacht van lokale besturen voor de sectorale doeleinden. Ook is er de vrees dat vernieuwing en innovatie zullen verdwijnen wanneer ook de sectorale sturingsimpuls zouden verdwijnen. Tegenover de sectorale claims staat de visie van de sector binnenland (en de lokale besturen) dat meer autonomie zal leiden tot meer lokaal maatwerk en minder administratieve last. De verfondsing laat nu toe om dit debat te objectiveren met onderzoek.

De doelstelling van dit onderzoek is bewijs te leveren voor de impact van financiering door subsidies of door fondsen. Heeft de verfondsing van sectorale subsidies geleid tot een ander beleid op het lokale niveau. Zijn middelen verschoven naar andere beleidsdomeinen? Doen lokale besturen andere dingen of bouwen ze voort op routines? Is het lokale beleid innovatiever of net

////////////////////////////////////



zin gekoppeld zijn aan binnenlands bestuur als bevoegdheid, en (B) vragen die in de bredere zin gekoppeld zijn aan andere geledingen en bevoegdheden van de Vlaamse overheid.

- Het lokale perspectief: Welke maatregelen en initiatieven nemen gemeenten zelf met het oog op ambtelijke capaciteitsversterking en wat kunnen ze zelf autonoom op dit vlak nog verbeteren?

Deze hoofdvragen vergen, zoals afgesproken in het overleg met kabinet en administratie, verdere verfijning en bespreking. Ze overstijgen dus de periode 2016-2017, maar vormen wel de basis voor de concretisering van de prioriteiten in die periode.

### Onderzoeksteam

Dit project wordt uitgevoerd aan het KU Leuven Instituut voor de Overheid en de vakgroep Publieke Governance, Management en Financiën van de Universiteit Gent.

- Onderzoekspromotoren: Prof. Dr. Annie Hondéghem (KU Leuven), Prof. Dr. Joris Voets (UGent), Prof. Dr. Trui Steen (KU Leuven), Prof. Dr. Bram Verschuere (UGent) en Prof. Dr. Ellen Wayenberg (UGent)
- Onderzoekers: Dr. Bruno Broucker (KU Leuven) en Bram Van Haelter (UGent)

### Activiteiten 2016

In 2016 werd het project “ambtelijke capaciteit” verder vorm gegeven. Ten eerste werd via overleg tussen onderzoekers en opdrachtgever gewerkt aan een verduidelijking van focus en afbakening van het onderzoek, waarbij evoluerende vragen en ideeën vanwege de opdrachtgever telkens werden vertaald in herwerkte onderzoeksthema's en -ambities. Daarbij werd ook het concept van ambtelijke capaciteit al verder uitgewerkt. Ten tweede werd voorbereidend werk uitgevoerd om een passend conceptueel kader te ontwikkelen om ambtelijke capaciteitsontwikkelingen te begrijpen en te verklaren. Ten derde werden een aantal ideeën ontwikkeld en afgetoetst op het vlak van de empirische strategie met een blik op de aanpak voor 2017-2018. Dit resulteerde in een ontwerp van onderzoeksdesign.

Concreet leverde 2016 dus volgende output op:

- Verdere afbakening en bepaling onderzoeksthema's binnen het thema 'Ambtelijke capaciteit'
- Ontwerp van onderzoeksdesign

(Voorbereidende) vergaderingen:

- 18/08/2016: Vergadering m.b.t. concretisering voorstel uit offerte – Hilde Van Mechelen en Maureen Landtsheere (Agentschap Binnenlands Bestuur)
- 02/09/2016: Vergadering aanpak project ambtelijke capaciteit – UGent en KU Leuven
- 21/09/2016: Vergadering i.v.m. bespreking werkwijze jaarprogramma – Simon Gheysen (Kabinet Homans) en vertegenwoordiging van het Agentschap Binnenlands Bestuur
- 13/10/2016: Vergadering projectmedewerkers aanpak project Ambtelijke Capaciteit – Joris Voets (UGent) en Bruno Broucker (KU Leuven)
- 25/10/2016: Online: doorsturen eerste versie onderzoeksdesign/verfijning afspraken jaarplan ambtelijke capaciteit – naar Bram Opsomer (Agentschap Binnenlands Bestuur)
- 06/12/2016: Vergadering met begeleidende werkgroep m.b.t. voorstelling en bespreking projectaanpak

### 3.5.3 Thema 3: Bovenlokale en stadsregionale arrangementen

#### 3.5.3.1 Project: Bovenlokale en stadsregionale arrangementen

Dit onderzoeksproject start vanuit de vaststelling dat in steeds toenemende mate maatschappelijke uitdagingen vanuit een stadsregionale bril worden bekeken. In veel Vlaamse beleidsdomeinen worden stadsregio's naar voor geschoven als relevante schaal om complexe problemen aan te pakken (zie onder andere recente ontwikkelingen binnen mobiliteit, zorg, ruimtelijke ordening, sociaal-economisch beleid, ...). Vanuit dit onderzoeksproject worden scenario's ontwikkeld om de haalbaarheid, zinvolheid en gevolgen van verschillende bestuurlijke alternatieven voor de beleidsaanpak van maatschappelijke problemen op een stadsregionaal niveau in kaart te brengen. Daarbij worden verschillende invalshoeken gebruikt (vanuit netwerkperspectief, vanuit bestuurlijk/juridisch perspectief, en met aandacht voor financiering en fiscaliteit), zonder voorafnames.

Verder evaluerend onderzoek op dit niveau is niet meer noodzakelijk (er is reeds veel materiaal voorhanden). De focus voor dit onderzoeksproject ligt dus op innovatief onderzoek. Volgende deelthema's zijn verder te onderzoeken (niet-limitatief):

- (Stads)regionale doorzettingsmacht en verevening: welke bestuurlijke, fiscale en financiële mechanismen kunnen worden opgezet om de grenzen van de huidige vrijwilligheid te overstijgen en tot reële slagkracht te komen op (stads)regionaal niveau?
- Relatie (stads)regionaal en intermediair niveau: welke invloed heeft het versterken van het (stads)regionale niveau op de organisatie en taakstelling van de provincies?
- Grenzen van het (stads)regionaal niveau: welke aanbevelingen kunnen worden getrokken uit het opleggen van (stads)regionale samenwerkingsverbanden (in binnen- en buitenland) en de toewijzing van taken hieraan?

In de periode 2016-2017 werken de onderzoekers aan de volgende outputs, in samenwerking met een scala aan relevante actoren en stakeholders:

- een probleemstellende nota
- een nota van aanpak
- een institutioneel-juridische nota over vaste bestuursvormen
- een evaluatie van netwerkachtige stadsregionale samenwerking
- een verkennende nota over scenario-ontwikkeling in drie toepassingsregio's
- een nota over fiscale instrumenten, financiële verevening en stadsregionale fondsen

#### Onderzoeksteam

Dit onderzoeksproject wordt uitgevoerd aan de vakgroep Publieke Governance, Management en Financiën van de Universiteit Gent.

- Onderzoekspromotoren: Prof. Dr. Filip De Rynck (UGent) en Prof. Dr. Joris Voets (UGent)
- Onderzoeker: Dr. Caroline Temmerman (UGent)

#### Activiteiten 2016

- Opstellen positie nota voor het project. Toelichten van de uitgangspunten en de opbouw van het project, duiden van de verschillende stappen in de probleem – tot oplossingsketen;
- Systematische lezing en analyse van beleidsdocumenten van de Vlaamse overheid: hoe wordt in beleidsdocumenten over regio's gepraat en geschreven;
- Verkennende gesprekken op Vlaams niveau en in de regio Turnhout;



- Opstellen planningsnota 2017 – 2018: concretiseren van het planningskader in functie van de komende twee jaar;
- Opstartvergadering met de stuurgroep;
- Start opmaak theoretische onderbouw van het project op basis van de internationale literatuur

(Vorbereidende) vergaderingen:

- 07/10/2016: Presentatie doctoraatsonderzoek Caroline Temmerman en introductie project bovenlokale arrangementen – Bram Opsomer, Leander Price, Hannes Annaf, Phoebé Vandebosch en Katie Heyse (Agentschap Binnenlands Bestuur)
- 14/12/2016: Opstartvergadering begeleidende werkgroep project – Bram Opsomer, Leander Price, Katie Heyse (Agentschap Binnenlands Bestuur) en Simon Gheysen (Kabinet Homans)



## 4 STEUNPUNTBREDE INITIATIEVEN

### 4.1 VOORBEREIDING SEMINARIE 25/01/2017: KICK-OFF EN ADVIES GROENBOEK BESTUUR

Tijdens het dagelijks bestuur van 16/12/2016 werd beslist om een intern seminarie te organiseren op 25/01/2017. De beoogde doelstelling van dit seminarie is tweeledig:

(1) Kick-off SBV

De kick-off van het SBV omvat een kennismaking tussen alle steunpuntonderzoekers onderling en een verduidelijking van een aantal operationele zaken (vb. website, Sharepoint).

(2) Reactie op het groenboek bestuur

Een inleidende reflectie door deelnemers uit de Vlaamse overheid moet toelaten het groenboek bestuur in de bredere context te kaderen. Op basis van een inhoudelijke discussie over de principes in het groenboek bestuur in verschillende groepen, zal vervolgens een verslag opgemaakt worden. De uitkomst van het seminarie zou zijn om een coherent advies te formuleren als reactie op het groenboek bestuur.

In december 2016 werden de praktische voorbereidingen voor dit seminarie getroffen. In deze periode werd ook de uitnodiging voor het seminarie aan de deelnemers bezorgd, evenals de vraag tot (voorafgaande) feedback op het groenboek bestuur via de Sharepoint-toepassing.

### 4.2 TRANSVERSALE THEMA'S

De Vlaamse overheid vraagt het SBV om bij zijn onderzoek naar de onderscheiden thema's aandacht te hebben voor transversale maatschappelijke thema's die aan bod komen in het regeerakkoord. Het SBV schenkt daarbij in het bijzonder aandacht aan duurzaamheid, gelijke kansen, lokale besturen en digitalisering. Duurzaamheid kan zich vertalen in diverse aspecten van het SBV. Enkele concrete initiatieven hieromtrent zijn bijvoorbeeld: rapporten alleen in digitale vorm aanbieden en aandacht voor welzijn op het werk (vb. sessie omtrent burn-out). Binnen het KU Leuven Instituut voor de Overheid werd ook een duurzaamheidswerkgroep opgestart. De daaruit voortvloeiende principes zullen ook binnen het kader van het SBV bekeken worden. Op het vlak van gelijke kansen kan verwezen worden naar het diversiteitsbeleid van de verschillende betrokken onderzoeksinstituten, dat ook gerespecteerd wordt in de context van het SBV. De aandacht voor lokale besturen komt terug in de verschillende projecten onder onderzoeklijn 3 'Lokale autonomie en lokale verantwoordelijkheid'. Ook in het seminarie rond het groenboek bestuur (zie hierboven) wordt het perspectief van de lokale besturen meegenomen, o.a. in de discussiegroepen en door een toelichting vanuit het Agentschap Binnenlands Bestuur. Tot slot kunnen we wat betreft digitalisering verwijzen naar, bijvoorbeeld, het maximale gebruik van de Sharepoint-toepassing, het aanbod van rapporten in digitale vorm, maar ook het project 'Digitale overheid'. Ook doorheen de onderzoeksprojecten wordt waar nodig aandacht besteed aan deze transversale thema's.