

# Hoe komt beleid tot stand?

## Welkom!

|              |                                                         |
|--------------|---------------------------------------------------------|
| <b>18u30</b> | Ontvangst                                               |
| <b>19u00</b> | Ivan Van de Cloot over onderwijshervorming              |
| <b>19u20</b> | Fouad Gandoul over de valkuilen van beleidscreatie      |
| <b>19u40</b> | Antoon Soete over zijn ervaringen als ex-kabinetschef   |
| <b>20u00</b> | Korte pauze                                             |
| <b>20u10</b> | Mieck Vos over haar ervaringen in diverse beleidsrollen |
| <b>20u30</b> | Panel                                                   |
| <b>21u00</b> | Receptie                                                |





**MERITO**  
VLAANDEREN IN EUROPA

## **Hoe Komt Beleid Tot Stand?**

31 oktober 2023, 19u - 22u  
Stichting Merito - BluePoint

# Hoe komt beleid tot stand?

## Welkom!

|              |                                                         |
|--------------|---------------------------------------------------------|
| <b>18u30</b> | Ontvangst                                               |
| <b>19u00</b> | Ivan Van de Cloot over onderwijshervorming              |
| <b>19u20</b> | Fouad Gandoul over de valkuilen van beleidscreatie      |
| <b>19u40</b> | Antoon Soete over zijn ervaringen als ex-kabinetschef   |
| <b>20u00</b> | Korte pauze                                             |
| <b>20u10</b> | Mieck Vos over haar ervaringen in diverse beleidsrollen |
| <b>20u30</b> | Panel                                                   |
| <b>21u00</b> | Receptie                                                |



# Hoe komt beleid tot stand?

Over onderwijshervorming



**Ivan Van de Cloot**  
*Hoofdeconoom Stichting Merito*

# Stichting Merito

- Voor welvaart en welzijn
- Feiten en de realiteit doen ertoe
- Rentmeesterschap

**“** *Merito wil visies en analyses brengen die het democratisch debat voeden en ondersteunen. Omdat meer inzicht leidt tot goed bestuur, meer welvaart en meer welzijn.* **”**



# **Casus**

# **Kwaliteitsval in het onderwijs**

# Evolutie leerprestaties sinds 2000 in Vlaanderen



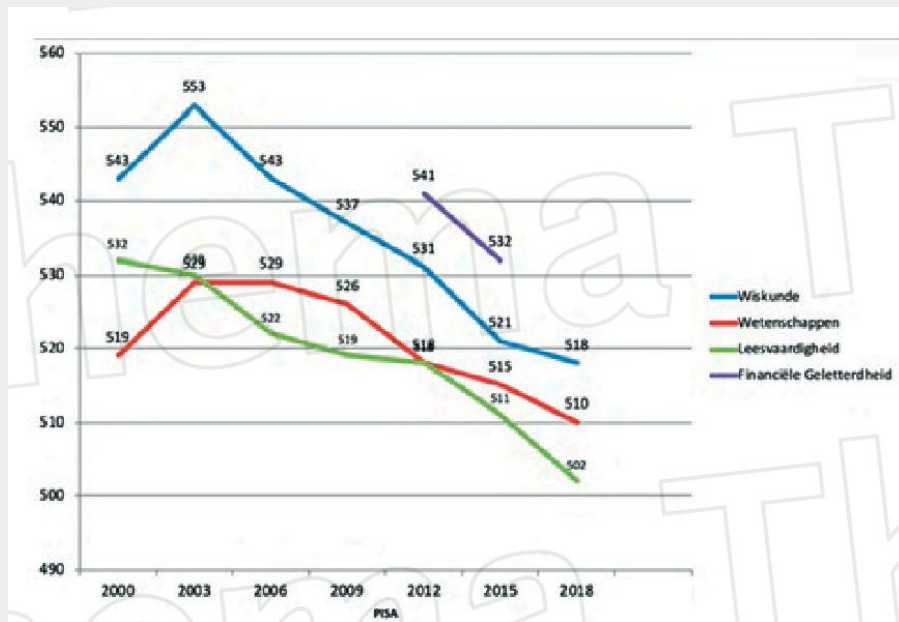
TH&MA Hoger Onderwijs > Artikelen > Twintig jaar lang de kop in het zand

## Twintig jaar lang de kop in het zand Een terugblik op het Vlaamse onderwijsdebat

Ivan Van de Cloot - 18 september 2023

Terwijl het onderwijsniveau in Vlaanderen steeds verder daalde, bleven politici weggijken. En toen de massificatie in het hoger onderwijs schadelijk bleek voor de kwaliteit, durfden maar weinigen er wat van te zeggen. Het bijstellen van inzichten vergt veel tijd, constateert Ivan Van de Cloot.

# Nergens in Europa lezen leerlingen nu slechter dan in Vlaanderen



Zelfs voor corona: onze leerlingen bereiken nu hetzelfde niveau een vol jaar later als de de vijftienjarigen in 2000

# Analyse in 2008

- “Beleid doet aan blindstaren op zogenaamde prestatiekloof tussen sterke en zwakke leerlingen
  - (TIMSS 2003, PISA 2006, PIRLS 2006) verblinding
  - Op dat moment waren we de enigen met deze kritiek.
- Beleid opteerde voor nivellering naar beneden omdat dit “de kloof” deed krimpen



# **Lessen Debat en rol wetenschap**

# Vaststelling: velen aarzelen in Vlaanderen om in te gaan tegen de macht

- Dat was zo toen we kritiek gaven op de Paarse begrotingen van Verhofstadt vanaf 2002
  - Cf zilverfonds
- Dat was toen we academici zochten met een analyse over de brede eerste graad van Pascal Smet als minister van onderwijs
- Dat was aan de vooravond van de bankencrisis 2007 - 2008

# Checks & balances -Tegenwicht?

- Onderzoekers/experten
  - Cf wie uitgenodigd in het parlement
- Wie komt er aan bod in de media?
- Pas als de macht “verandert”, komen meer kritische stemmen



# **Correct gebruik van expertise**



# Groepsdruk en kuddegeest

- ESG – Stikstof – Klimaat - Corona
  - Verstikkend debat
  - Stigmatseren van andere standpunten/invallshoeken
- “De wetenschap”



# Te weinig kritische zin over modellen bv.

**de Volkskrant**

Topverhalen vandaag

Opinie

Cultuur & Media

Podcasts

Foto

Beter Leven

Economie

ECOLOGIE

## Het stikstofmodel van het RIVM bevindt zich in het centrum van een crisis: hoe werkt het eigenlijk?

Eerst was het corona, nu is het stikstof: opnieuw staan rekenmodellen van het RIVM in het middelpunt van een crisis. Hoe groot is de rol van de stikstofmodellen en hoe komen ze tot stand?

Ronald Veldhuizen 16 september 2022, 10:00

# Nood om fundamentele vragen te stellen



- Rol wetenschap
- Hoe maatschappelijke keuzes
- Hoe omgaan met tradeoffs

# Hoe omgaan met de EU?



- Niet vandaag EU regulering laten passeren want “duurt toch 10 jaar voor ze bijt”
- Niet verwijzen naar EU als natiestaten verschillend kunnen implementeren



# “Evidence Informed Policy”

**Wetenschap**

**Maatschappelijke  
keuzes**

# “Evidence Informed Policy”

## Maatschappelijke keuze

Welke reductie wil men  
in stikstof realiseren?



## Wetenschap

Op welke wijze kan men  
dit bereiken, bv normen  
waardoor bepaalde  
bedrijven sluiten



## Economische analyse

Hoeveel jobs en  
inkomens zal dit kosten?



## Beslissing

Politici kiezen en dragen  
verantwoordelijkheid



# Goed bestuur



# Presentatiematrix



Reikwijdte



# Goed bestuur, ook bij subsidies

Subsidies evalueren

Doeltreffendheid



Doelmatigheid

Dus: meer dan legaliteit

# O&O

*Heeft die stijging ook geleid tot meer uptake van innovatie bij bedrijven?*

*Tot groei in duurzame spin offs?*

*Is het eerder fundamenteel onderzoek dat tot effectieve doorbraken en high tech bedrijven leidt?*

Evaluatie door  
internationale  
toponderzoekers

beleidsdoelstellingen  
op LT (bv. 10 jaar)

Marktcheck + partner  
moeten mee willen  
investeren

**Goed  
Bestuur**

Outcome-geöriënteerd  
resultaat van onderzoek

Nederlandse model:  
kennisinstellingen enkel  
participeren als er een te  
beperkt aanbod is van  
commerciële voorstellen



**Vlaamse  
overheid**



# **Vlaamse brede heroverweging: verslag stuurgroep**

# Merito test

## Verantwoording van publieke middelen

Ex ante

Ex post

Wat willen we bereiken?

Hebben we bereikt  
was we wilden?

Wat gaan we doen?

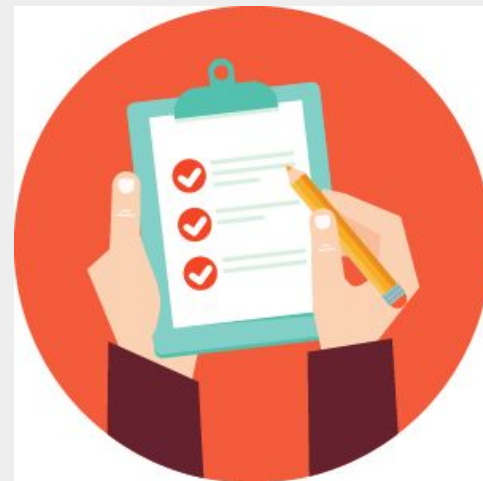
Hebben we gedaan  
wat we gepland  
hadden?

Wat zal het kosten?

Heeft het gekost  
wat we dachten?

# Nood om fundamentele vragen te stellen

“De effectiviteit van het beleid wordt zelden geëvalueerd en is vaak beperkt is tot analyse van de juridische haalbaarheid en louter budgettaire impact, tot zelfs de vraag... of het beleid uberhaupt werd uitgevoerd...”



# Prestatiebegroting

Rapporteren over output ipv enkel over budgetten

Opgenomen in de Vlaamse codex overheidsfinanciën 2020

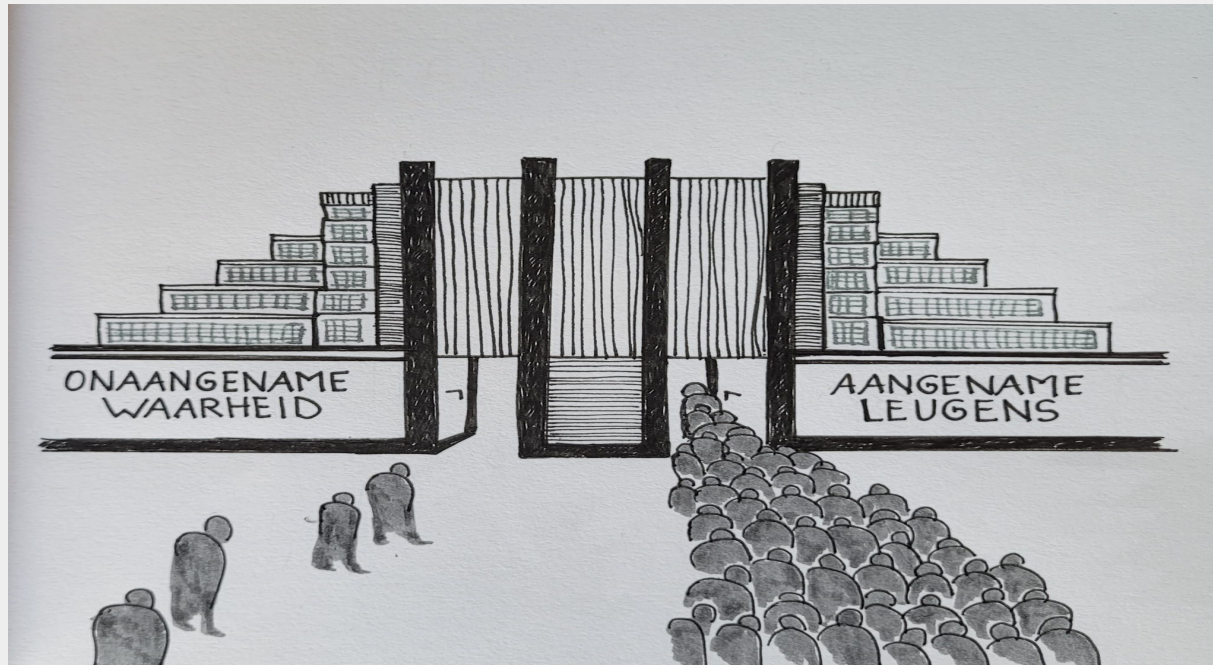
Maar in de praktijk tegen ‘?’



# Prudentie



# Altijd en overal





**MERITO**  
VLAANDEREN IN EUROPA

[www.stichting-merito.be](http://www.stichting-merito.be)

[www.twitter.com/IvanVandeClout](https://www.twitter.com/IvanVandeClout)

# Hoe komt beleid tot stand?

Over de valkuilen van beleidscreatie

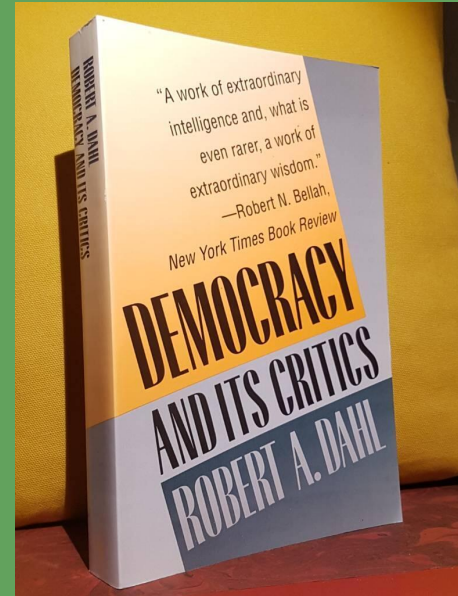


**Fouad Gandoul**  
*Politicooloog*

# Beleidsvorming in een democratie: een politologische appreciatie

Fouad Gandoul

Hoe beleid tot stand komt hangt grotendeels af van de ontwikkeling van een samenleving, de complexiteit van de staat en de graad van participatie van de kritische burger

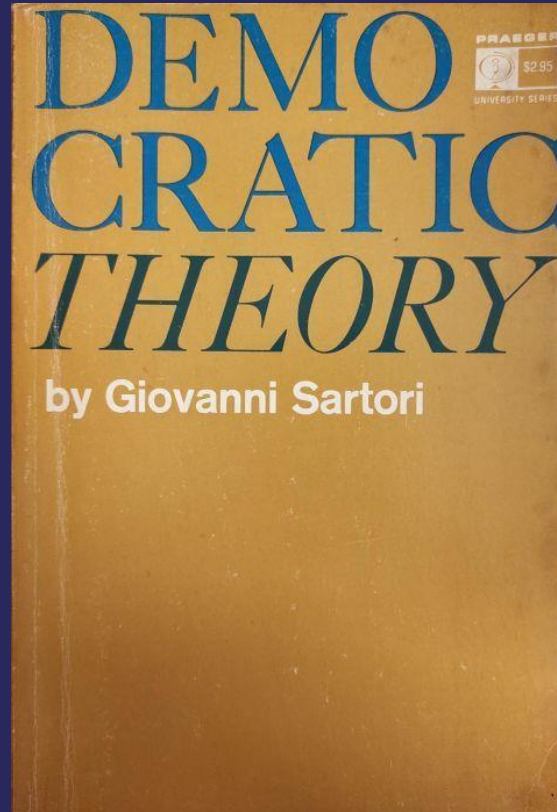


# Basisdefinities

In een autoritair systeem komt beleid centralistisch tot stand en weerspiegelt het de politieke en economische agenda van de machthebber(s).

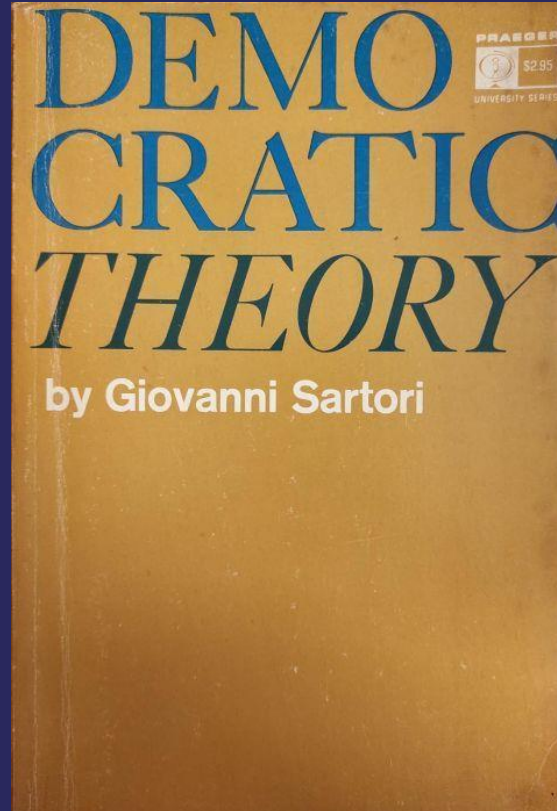
In een democratie wordt het beleid verondersteld de politieke en economische belangen van de burger te weerspiegelen.

We leggen eerst uit wat we verstaan onder een democratie om van daaruit uit te breiden naar beleidvorming



# Basisdefinities

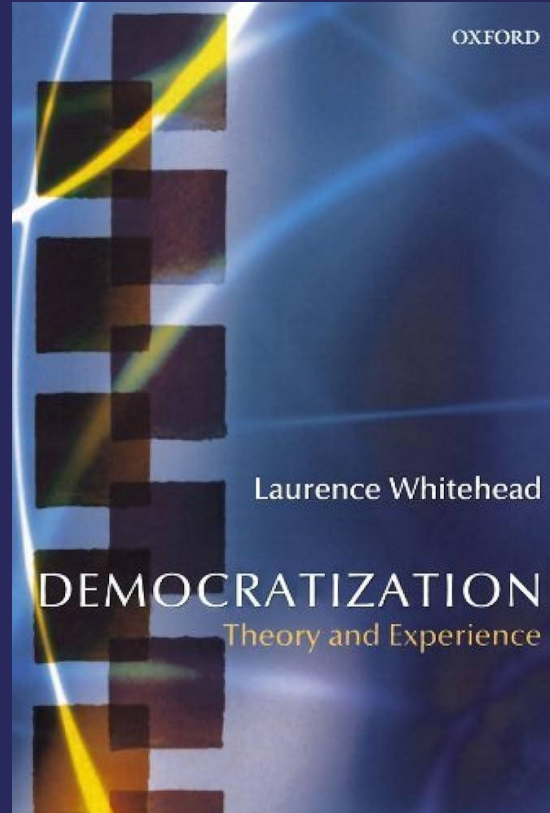
Een democratisch systeem komt tot stand als resultaat van deontologische druk. Wat democratie is, kan niet los worden gezien van wat democratie zou moeten zijn.



# Basisdefinities

Een belangrijk psychologisch aspect van democratie is de veronderstelling dat er een groep van burgers bestaat die reflexief en verantwoordelijk zijn doch niet exclusief over hun eigen belangen,

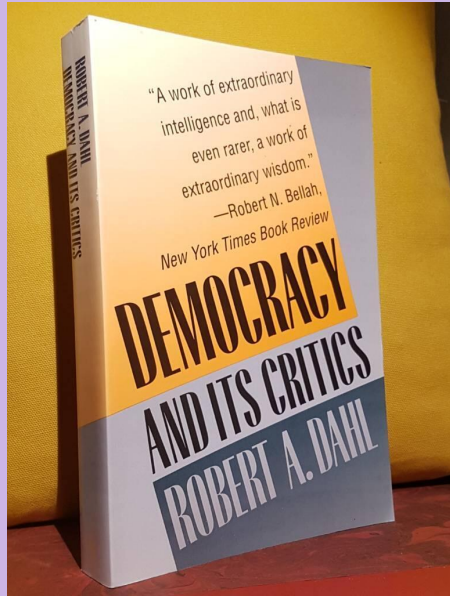
Democratie vereist of veronderstelt het bestaan van autonome agenten, die elk hun eigen oordeel vormen in het licht van collectieve discussie en debat. Iedereen zal per definitie zijn of haar eigen afzonderlijke bewustzijn hebben, maar om als burgers te kunnen optreden moeten alle actoren een gedeeld begrip vormen over de aard van de politiek en de procedure van de politieke dialoog.'



**Om de totstandkoming van beleid in een democratie te analyseren maak ik gebruik van de theorie van de polyarchie van de Amerikaanse politicoloog Robert Dahl.**

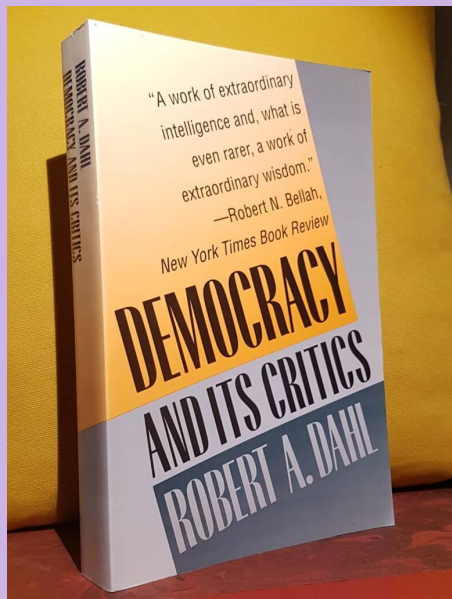
**Voor Dahl was democratie een ideaaltype, geen realistisch, bereikbare vorm van zelfbestuur van vrije burgers.**

**Polyarchieën komen in verschillende gedaanten voor waarvan de meest liberale en meest sociaal en economisch ontwikkelde overeen komt met wat wij doorgaans definiëren als democratie.**



# Polyarchie

- Transformaties naarmate ze sociaal-economisch groeien.
- Van primitieve centralistisch gestuurde systemen naar gesofisticeerde decentraal gestuurde politieke systemen; toenemende complexiteit : de betrokkenheid van de burger
- 20<sup>ste</sup> eeuw: van nationale staten naar transnationale systemen
- Van de directe participatie in antieke stadstaten naar de indirecte participatie via vertegenwoordiging.
- Gevolg: het ontstaan van politieke partijen: minder betrokkenheid

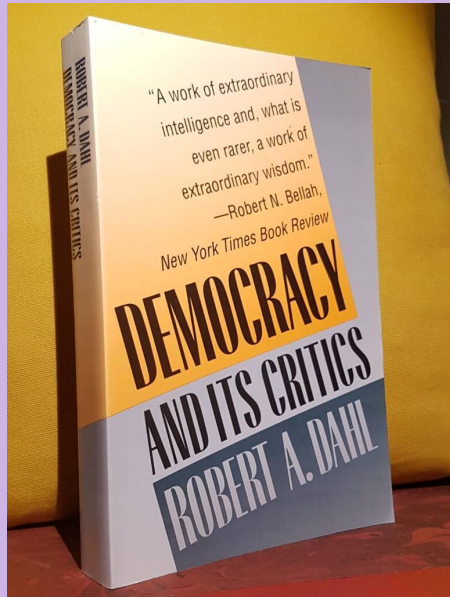


# Polyarchie

- **Idealiter:** alle burgers evenveel politieke middelen.
- Onrealistisch: een zekere mate van ongelijkheid zal er altijd zijn.
- politieke ongelijkheid verminderen door oorzaken te bestrijden.
- 3 universele oorzaken van politieke ongelijkheid:
  1. verschillen in de mogelijkheid om fysieke dwang te gebruiken
  2. verschillen in economische positie en mogelijkheden
  3. verschillen in kennis, informatie en cognitieve vaardigheden.

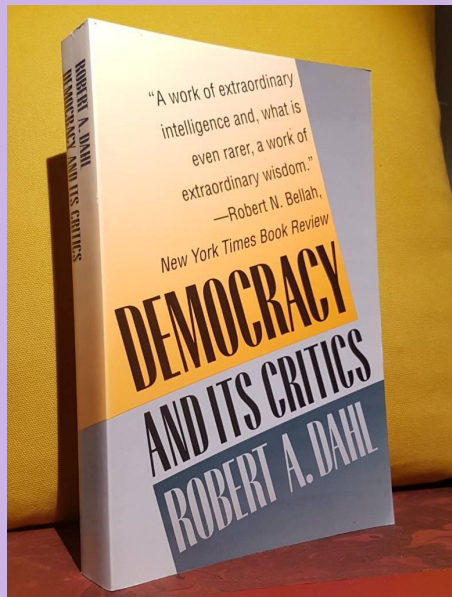
->de impact van de economische ongelijkheid die elke samenleving kenmerkt, ook de democratische.

Inkomen, welvaart en economische positie = ook politieke middelen



# Polyarchie

- Gespecialiseerde kennis als oorzaak van ongelijkheid. Plato's hoop op intellectuelen <>voor Dahl : gevaar voor de democratie.
- Niet intellectuelen in het algemeen maar van een bepaalde groep
- Zij betrokken bij het overheidsbeleid en hun invloed op de publieke opinie en de elite.
- In democratische staten: politieke partijen, de overheidsbureaucratie, universiteiten, onderzoeksinstituten, de media, adviesgroepen, bedrijven en vakbonden.



# Polyarchie

- in de eenvoudigste versie van een democratie: Beperkte delegatie van autoriteit.
- nationale staten: vervangen door meer gedifferentieerde instituties van de polyarchie.

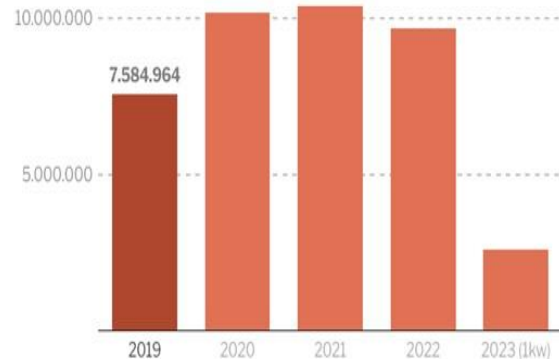
3 fases van polyarchie:

1. **Polyarchie 1:** indirect maar nog wel eenvoudig. Nieuwe instituties om democratie aan de schaal van de nationale staat aan te passen
2. **Polyarchie 2:** toenemende complexiteit van het beleid + uitbreiding van de overheidsbemoeienis met => ingewikkelder beleidsvormingsproces. Verkiezingen= de algemene doeleinden bepalen en grenzen aan de toegestane middelen stellen. Voor de uitvoering en voorbereiding ; gespecialiseerde kennis in dienst genomen.
3. **Polyarchie 3:** beleid zo ingewikkeld dat de burgers niet langer zien hoe hun belang het beste gediend

Is de democratische idee niet meer dan een droombeeld. geworden dat niet meer te verwezenlijken is?

## Uitgaven Vlaamse overheid aan de 'big four' van de consultancy

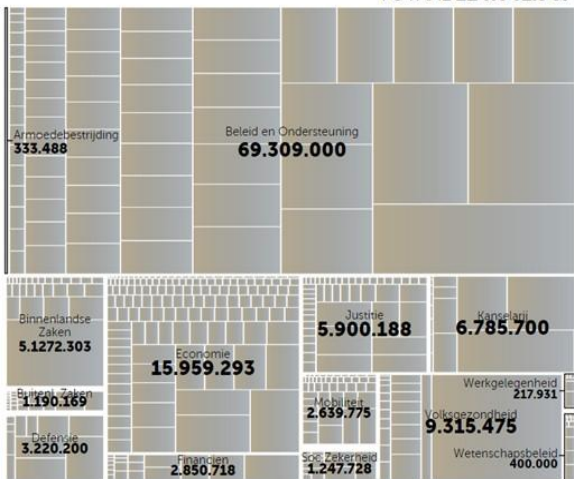
Sinds 2019 betaalde de Vlaamse overheid **40.472.012 euro** aan Deloitte, E&Y, KPMG en PWC



## Federale uitgaven aan consultancy-opdrachten

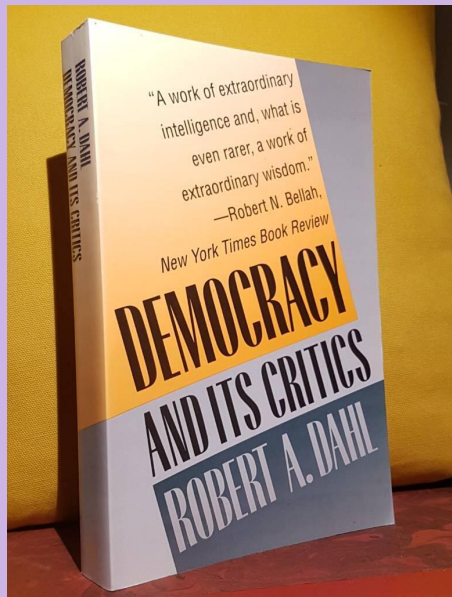
Per departement sinds 1 oktober 2020

TOTAAL **124.641.967**



# Polyarchie

- Door toenemende complexiteit : beleidselites niet meer door de burgers gecontroleerd.
- Gevolg : quasi voogdijschap door beleidselites.
- Voorbeelden: expertise uitbesteed aan privé ondernemingen wiens belang er natuurlijk in bestaat die relatie met de overheid te bestendigen.

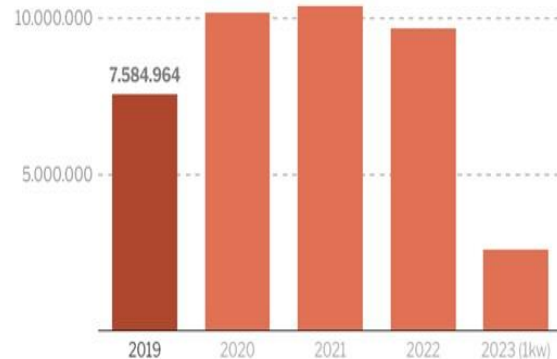


# Polyarchie

- Waarom bestuur door beleidselites niet superieur aan bestuur door kritische massa:
- Beleidsbeslissingen vergen zowel morele als instrumentele beoordeling: beleidselites hebben geen superieure morele kennis en weten ook niet beter dan anderen wat het algemeen belang is.
- Zelfs reden dat door specialisatie minder vermogen over morele kwesties
- Bovendien: beleidsbeslissingen bijna altijd in onzekerheid genomen. ze vragen om oordelen over alternatieven waarvan de gevolgen hoogst onzeker zijn.

## Uitgaven Vlaamse overheid aan de 'big four' van de consultancy

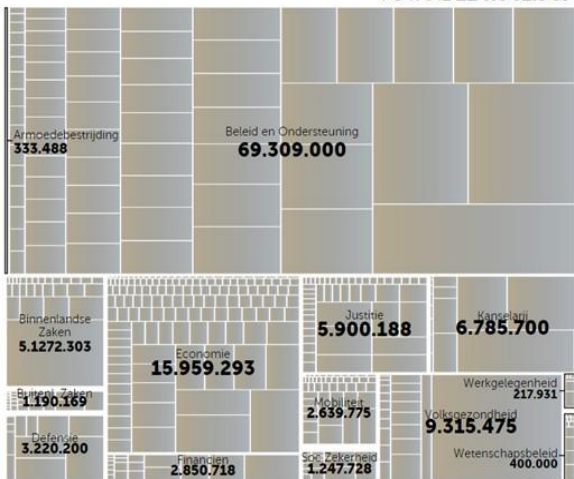
Sinds 2019 betaalde de Vlaamse overheid **40.472.012 euro** aan Deloitte, E&Y, KPMG en PWC



## Federale uitgaven aan consultancy-opdrachten

Per departement sinds 1 oktober 2020

TOTAAL **124.641.967**

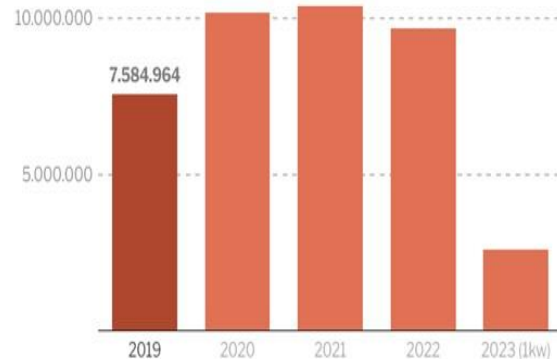


# Voorbeelden van quasi voogdijschap ten koste van het algemeen belang

- Meer dan tien jaar geleden besliste de Belgische wetgever om via de techniek van niet doorgestorte bedrijfsvoorheffing een discriminerende circulaire te vervangen.
- Vreemd genoeg verzuimde de Belgische staat om deze maatregel aan te melden bij de Europese Commissie. Bij andere, gelijkaardige maatregelen had België dat wel gedaan. Ook nadat er later nog drie bijstellingen gebeurden, werd de Commissie niet in kennis gesteld.
- Uit de parlementaire voorbereiding blijkt ook dat de sportlobby uitstekend werk heeft geleverd. Zo werd het percentage niet-doorgestorte bedrijfsvoorheffing voor de sportclubs stelselmatig opgetrokken van 50 percent tot 80 percent

## Uitgaven Vlaamse overheid aan de 'big four' van de consultancy

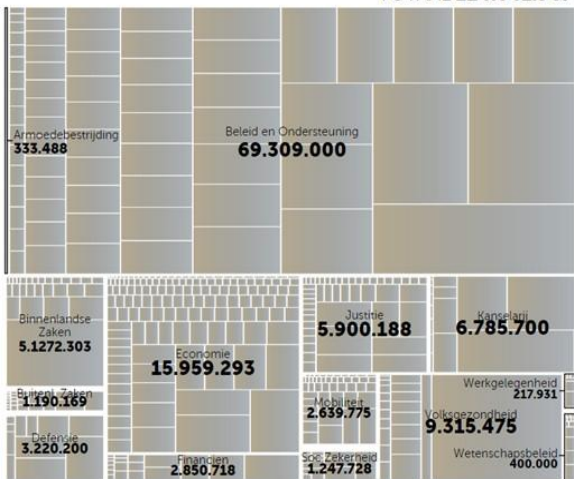
Sinds 2019 betaalde de Vlaamse overheid **40.472.012 euro** aan Deloitte, E&Y, KPMG en PWC



## Federale uitgaven aan consultancy-opdrachten

Per departement sinds 1 oktober 2020

TOTAAL **124.641.967**

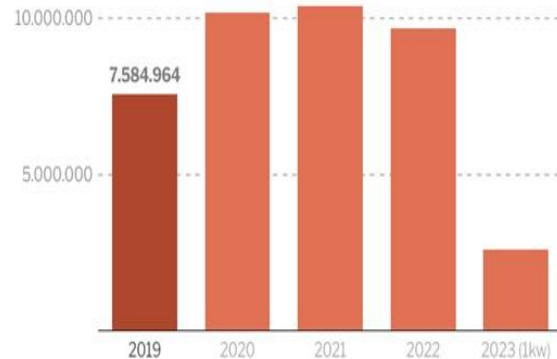


# Voorbeelden van quasi voogdijschap ten koste van het algemeen belang

- Afschaffing van fiscaal gunstregime stond in het regeerakkoord maar werd vakkundig door sportlobby van de kaart geveegd
- De werkgever van de sportbeoefenaar (club, team, ploeg, vereniging...) is onder bepaalde voorwaarden vrijgesteld van de verplichting om de volledige bedrijfsvoorheffing ingehouden op de betaalde bezoldigingen door te storten aan de Schatkist.
- Intussen is het fiscaal voordeel voor de sportclubs in negen jaar tijd in totaal opgelopen tot meer dan vierhonderd miljoen euro.
- De Commissie heeft vooralsnog geen onderzoek gestart naar deze maatregel. Toch zorgt het niet-aanmelden van deze steun voor grote rechtsonzekerheid.

## Uitgaven Vlaamse overheid aan de 'big four' van de consultancy

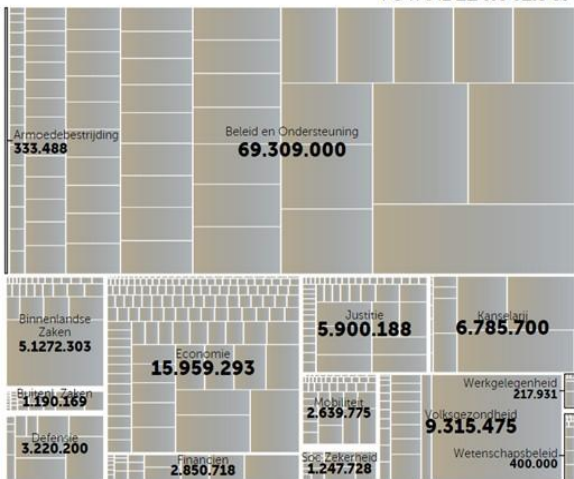
Sinds 2019 betaalde de Vlaamse overheid **40.472.012 euro** aan Deloitte, E&Y, KPMG en PWC



## Federale uitgaven aan consultancy-opdrachten

Per departement sinds 1 oktober 2020

TOTAAL **124.641.967**



# Voorbeelden van quasi voogdijschap ten koste van het algemeen belang

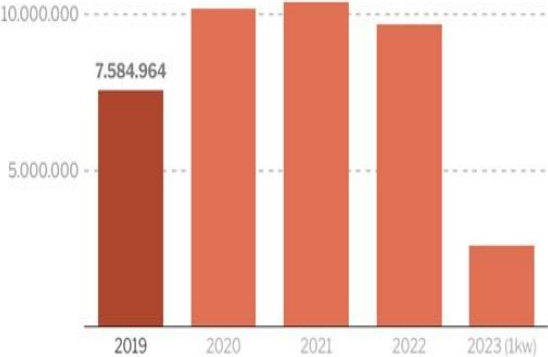
- Het KB is van toepassing "op de bezoldigingen die vanaf 1 januari 2022 worden betaald of toegekend".
- De regering had beslist dat de volledige regeling van de bedrijfsvoorheffing volledig zou herbekeken worden tegen de begrotingscontrole van maart 2022. Dit is niet gebeurd.

## Heeft de politiek nu iets gedaan in maart 2022?

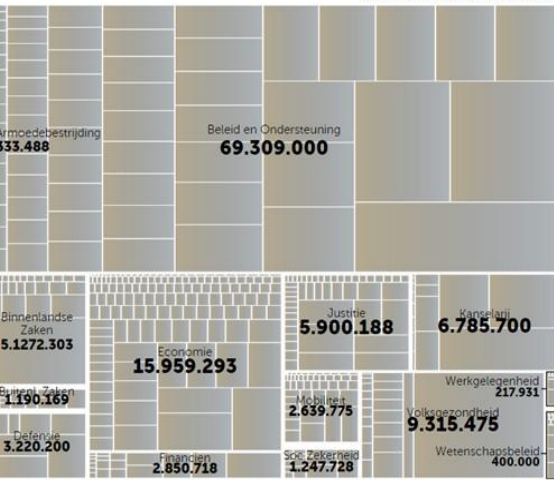
Neen, in alle stilte is het vergeten bij de begrotingscontrole van maart 2022. Er is niets gebeurd. **Onder druk van de voetbalclubs.** Het is dood en begraven en geen haan kraait er nog naar.

Uitgaven Vlaamse overheid aan de 'big four' van de consultancy

Sinds 2019 betaalde de Vlaamse overheid 40.472.012 euro aan Deloitte, E&Y, KPMG en PWC



Federale uitgaven aan consultancy-opdrachten  
Per departement sinds 1 oktober 2020  
TOTAAL 124.641.967



# Voorbeelden van quasi voogdijschap ten koste van het algemeen belang

Andere voorbeelden van sterk door lobbygroepen gestuurd beleid of politieke beïnvloeding:

- Goksector: zeer sterke invloed op de MR die vetorecht heeft als coalitiepartner

Het wetsvoorstel (GROEN) dat de goksector aan banden legt moet in de eerste plaats mensen behoeden voor een gokverslaving.

Via:

- uniforme leeftijdslimiet van 21 jaar,
- een verbod op zogenaamde 3.3-speelautomaten,
- een cumulverbod zodat casinospelen en weddenschappen ook online van elkaar gescheiden worden
- een verbod op bonussen.
- Het gevoeligste punt is het principiële verbod op reclame.

De regering zou naderhand via een KB een reeks uitzonderingen daarop vastleggen.

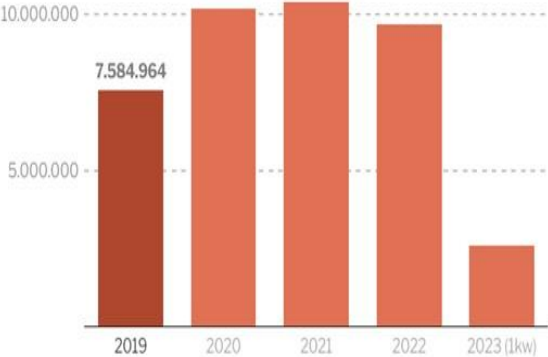
Op basis van hoorzittingen, adviezen en onderhandelingen binnen de meerderheid werd de tekst meermaals bijgestuurd, maar daarna volgde telkens nieuw uitstel vanwege allerhande juridische uitspraken volgens Van Hecke grotendeels het gevolg van het feit dat de sector “werkelijk elke beslissing van de kansspelcommissie aanvecht”.

Bovendien leek de meerderheid verdeeld over het reclameverbod.

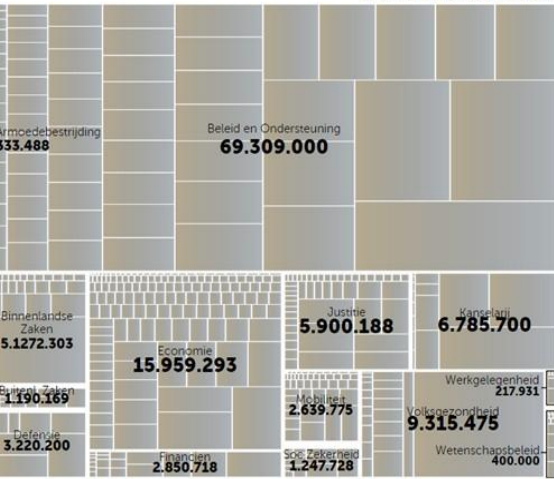
Voor bij de MR leek men op de rem te staan.

Melissa Depraetere (Vooruit) noemde het “schaamtelijk” dat sommigen “bijna

Uitgaven Vlaamse overheid aan de 'big four' van de consultancy  
Sinds 2019 betaalde de Vlaamse overheid 40.472.012 euro aan Deloitte, E&Y, KPMG en PWC



Federale uitgaven aan consultancy-opdrachten  
Per departement sinds 1 oktober 2020  
TOTAAL 124.641.967



# Voorbeelden van quasi voogdijschap ten koste van het algemeen belang

Andere voorbeelden van sterk door lobbygroepen gestuurd beleid of politieke beïnvloeding:

- Vlaams woonbeleid: bouwpromotoren die via ad hoc overlegovergane mee het woonbeleid van Vlaanderen bepalen
- Mathias Diependaele besliste om 575 miljoen euro die bestemd was voor sociale woningen door te sluisen naar private bouwpromotoren. Daarmee wou hij 6000 betaalbare woningen aanbieden.
- Bouwpromotoren die op het aanbod van de minister ingaan verbinden zich ertoe minstens 2/3<sup>de</sup> van de gebouwde woningen als geconventioneerde huurwoningen te voorzien.
- De prijs is wettelijk vastgelegd op maximum 85% van de marktprijs met een maximum van 900 tot 1000 euro De projectontwikkelaars moeten daarbij ook minstens een derde van die woningen sociaal laten verhuren door sociale huisvestingsmaatschappijen waarbij de maximumprijs 75% van de marktprijs bedraagt. De overige derde mogen ze op de reguliere markt aanbieden.
- Om de lagere huurprijs te compenseren ontvangt de private ontwikkelaar een subsidie voor elke verhuurde woning. Ontwikkelaars krijgen bovenop de huurprijs een subsidie voor het verschil tot de markthuurprijs + 15% extra compensatie bovenop. In die marktprijs zit al het nodige rendement in verrekend
- Na 27 jaar mogen ze de woningen verkopen en is er geen enkele garantie dat het aanbod op de social huurmarkt gegarandeerd is ondanks miljoenen belastingsgeld die erin geïnvesteerd is

# Oplossing?

- Het is niet realistisch is te verwachten dat iedereen, ondanks de moderne technologie, over alle belangrijke kwestie perfect op de hoogte is,
- Dahl: oplossing is een representatieve groep van goed geïnformeerde burgers samen te stellen= **een minipopulus** die door een aselechte steekproef uit de bevolking wordt getrokken en die tot taak heeft over vraagstukken en beleid overleg te voeren en de uitkomsten daarvan daarna bekend te maken.
- Je kan voor verschillende beleidsterreinen verschillende mini-populus groepen in te leven reopen als **aanvulling op de wetgevende lichamen functioneren.**

# Samenvatting

Naar mate democratieën complexer worden (zowel organisatorisch als socio-economisch) groeit de nood bij de overheid naar gespecialiseerde kennis om beleid vorm te geven en te gieten in regelgeving. Overmatig gebruik van externe expertise zonder oog te hebben voor de betrokkenheid van de burger doet de democratie aan kwaliteit inboeten via vervreemding en toenemende apathie met een structureel verlies in vertrouwen in de overheid als gevolg. Een democratie kan daarop anticiperen door de participatie van de burger anders te organiseren via een representatieve mini-populus die aanvullend op de wetgevende kamers beleid vooraf toetst aan de noden van de burgers.

# Bedankt

*Theories of democracy stress that stability requires a widespread belief among elites and masses in the legitimacy of the democratic system: that it is the best form of government, that in spite of shortcomings and failures, the existing political institutions are better than any others that might be established and hence that the democratic regime is morally entitled to demand obedience –to tax and draft, to make laws and enforce them, even if necessary, by the use of force’*

*Larry Diamond*

# Hoe komt beleid tot stand?

Over de ervaringen als ex-kabinetschef



**Antoon Soete**  
*Ex-Kabinetschef*

# Het beleid in actie

Enkele inzichten van een ervaringsdeskundige

Antoon Soete

31/10/23

# Situering

- 1999: VLD sinds lang weer in de regering
- Paul De Grauwe: “men zoekt volk” bij het kabinet van Dirk Van Mechelen, o.a. bevoegd voor economie
- Eerste gesprek met Jaak Floridor, AKC, nooit sprake geweest van partijkaart
- Economische dossiers
- Altijd thema gevolgd, 3 ministers gehad, DVM, Jaak Gabriels, Patricia Ceysens
- Vanaf J. Gabriels AKC
- Volledige regeerperiode volgemaakt (1999-2004)
- 2006: vertrek Fientje Moerman, opgevolgd door Patricia Ceysens
- Resterende periode volgemaakt (-2009)
- Sinds 2009 in de privé actief, sinds 2016 eigen bedrijf opgericht – Wattson.
- Kabinetsperiode was een boeiende periode maar best niet te lang

# Evidence based werken vaak niet het geval

- Heel veel beleid werd toen (wordt?) niet of nauwelijks getoetst op zijn effectiviteit
  - Expansiesteun (of ondersteuning ondernemingen) dateert al uit de jaren '60 (Gaston Eyskens)
  - in 1999 moeten vaststellen dat geen duidelijk zicht was op de effectiviteit van dit instrument
  - studie laten uitvoeren en daaruit bleek de impact van die expansiesteun eerder beperkt (zeker in termen van tewerkstellingscreatie).
  - Aanleiding om te gaan bijsturen richting flankerend beleid: opleidingssteun, meer inzetten op duurzaamheid via ecologiesteun, meer middelen voor innovatie
  - Evidence based betekent ook dat je na verloop van tijd bestaande maatregelen moet aftoetsen, dat is iets wat je continu moet doen

# Warm water uitvinden hoeft niet

- In onze buurlanden zijn heel vaak best practices te vinden. Open kijk naar wat er in de buurlanden gebeurt, is een must
  - Waarborgsysteem voor KMO's. Ondersteuning van KMO's die te weinig zekerheden hebben en daardoor geen bankkrediet kunnen bekomen
  - Ipv een eigen administratie met beperkte capaciteit hebben we gekeken wat er in Nederland bestond
  - Op basis daarvan werd een erkenningsregeling uitgewerkt voor banken die wilden samen werken, waardoor een groot deel van het werk nu door de banken werd opgenomen en je dus kon opschalen
  - Hierop verder bouwend werd als gevolg van de financiële crisis in 2008 Gigarant in het leven geroepen

# Project versus programma-aanpak

- sterke tendens om projectgebonden te werken eerder dan programmagebonden
  - Projectgebonden vertrekt bottom up met als knelpunt dat hierdoor veel sterk gelijkaardige project(jes) worden ondersteund die vaak te klein zijn om echt het verschil te maken;
  - Vaak gebeurt er ook weinig met de resultaten waardoor we steeds dezelfde fouten blijven maken;
  - Programmagericht werken vergt natuurlijk wel wat meer richting vanuit de overheid: waar willen we op inzetten? Overheid als regisseur

# Lange termijn versus politieke logica

- lange termijn perspectief ontbreekt
  - politiek leeft van het ene brandje naar het andere, lange termijn is de datum van de volgende verkiezingen
  - de grote uitdagingen waar we voor staan vergen een LT-perspectief, dat ontbreekt eigenlijk nog steeds.
  - Je hebt de adviesraden (SERV, MINA, ...) maar die leveren een niet bindend advies
  - Moeilijkste problemen zijn deze die nu een inspanning vragen en pas na verloop van tijd impact genereren, zeker als die impact over de verkiezingen valt

# Silo-denken komt frequent voor

- Bevoegdheidsdomeinen werken vaak als silo's:
  - Steeds meer maatschappelijke problemen zijn echter gelinkt aan meerdere administraties/bevoegdheden (alles wat ruimtegebonden is, is overbevraagd, landbouw versus hernieuwbare energie versus bedrijventerreinen versus natuur versus ...)
  - Het ideale dossier dat voor alles groen kan worden afgevinkt, wordt uitermate zeldzaam
  - Om resultaat te boeken, moet je dus vaak compromissen sluiten, niet evident voor administraties om in een dergelijke logica te stappen. Je moet verder kunnen kijken dan je eigen administratie.
- Ook politiek niet altijd eenvoudig om transversaal te werken:
- Energietransitie is niet de bevoegdheid van de minister van energie alleen: werkgelegenheid, innovatie, ruimtelijke ordening, wonen, mobiliteit, ..., kortom de VR

# Verhouding kabinet/administratie

- Wantrouwen versus vertrouwen: de bananenschil
- Beleidsvoorbereiding door wie opgenomen?
  - Vaak beperkte capaciteit binnen administratie, in 1999 was het simpel: “de minister moet zeggen wat we moeten doen”.
  - Kabinetten: toch wel wat verloop van mensen, cel economie was toen 4 personen groot (zowel economie als investeringsvehikels GIMV, PMV, LRM, ...)
  - Beiden suboptimaal

# Europa: net naast de fontein blijft het droog

- Hoewel Europa/Europese Commissie letterlijk aan de achterdeur ligt van het Belgische/Vlaamse beleid: toch vaak ver van mijn bed show
  - Nochtans is een erg groot deel van het federale/regionaal beleid uiteindelijk een vertaalslag/omzetting van Europese wetgeving
  - Dit Europees beleid komt vaak met een stevige impact (cf. energie, klimaat, ...)
  - In vergelijking met andere regio's/landen was/is(?) de interactie met Europa eerder beperkt

# Tot slot een paar uitsmijters

- Bepaalde organisaties/sectoren zijn erg goed georganiseerd
  - Kennen de weg naar de kabinetten en kunnen dus wel iets "geregeld" krijgen.
  - Opletten dat we hierdoor niet teveel naar het verleden kijken.
- Beleid is vaak evolutief en bouwt verder op reeds gemaakte beslissingen
  - Waardoor het niet altijd super efficiënt is,
  - Zeker als er weinig ruimte is voor evaluatie en evidence based analysewerk

# Hoe komt beleid tot stand?

## Pauze

|              |                                                         |
|--------------|---------------------------------------------------------|
| <b>18u30</b> | Ontvangst                                               |
| <b>19u00</b> | Ivan Van de Cloot over onderwijshervorming              |
| <b>19u20</b> | Fouad Gandoul over de valkuilen van beleidscreatie      |
| <b>19u40</b> | Antoon Soete over zijn ervaringen als ex-kabinetschef   |
| <b>20u00</b> | Korte pauze                                             |
| <b>20u10</b> | Mieck Vos over haar ervaringen in diverse beleidsrollen |
| <b>20u30</b> | Panel                                                   |
| <b>21u00</b> | Receptie                                                |



# Hoe komt beleid tot stand?

Over de ervaringen in diverse beleidsrollen



**Mieck Vos**  
*Directeur Lokaal Bestuur*

## Mieck Vos

KULeuven, master politieke wetenschappen

Van onderzoeker aan het Instituut voor de overheid, tot  
gewezen kabinetschef Binnenland en bestuurszaken bij  
Vice-Minister President Bart Somers

Met een diverse loopbaan met ervaring en expertise :

- Nu : algemeen directeur Wervik
- Adjunct-secretaris (algemeen adjunct-directeur) stad Kortrijk
- Kabinetschef burgemeester Vincent Van Quickenborne stad Kortrijk
- Algemeen directeur VVSG
- Directeur CGG mandel en leie
- Directeur HR Beleid KULeuven
- KPMG people and change
- Afdelingshoofd personeel, organisatie en kwaliteit bij De Lijn Oost-Vlaanderen,
- Burgerpanel "future of Europe"

**The past is your  
lesson. The  
present is your  
engine. The future  
is your  
motivation.**

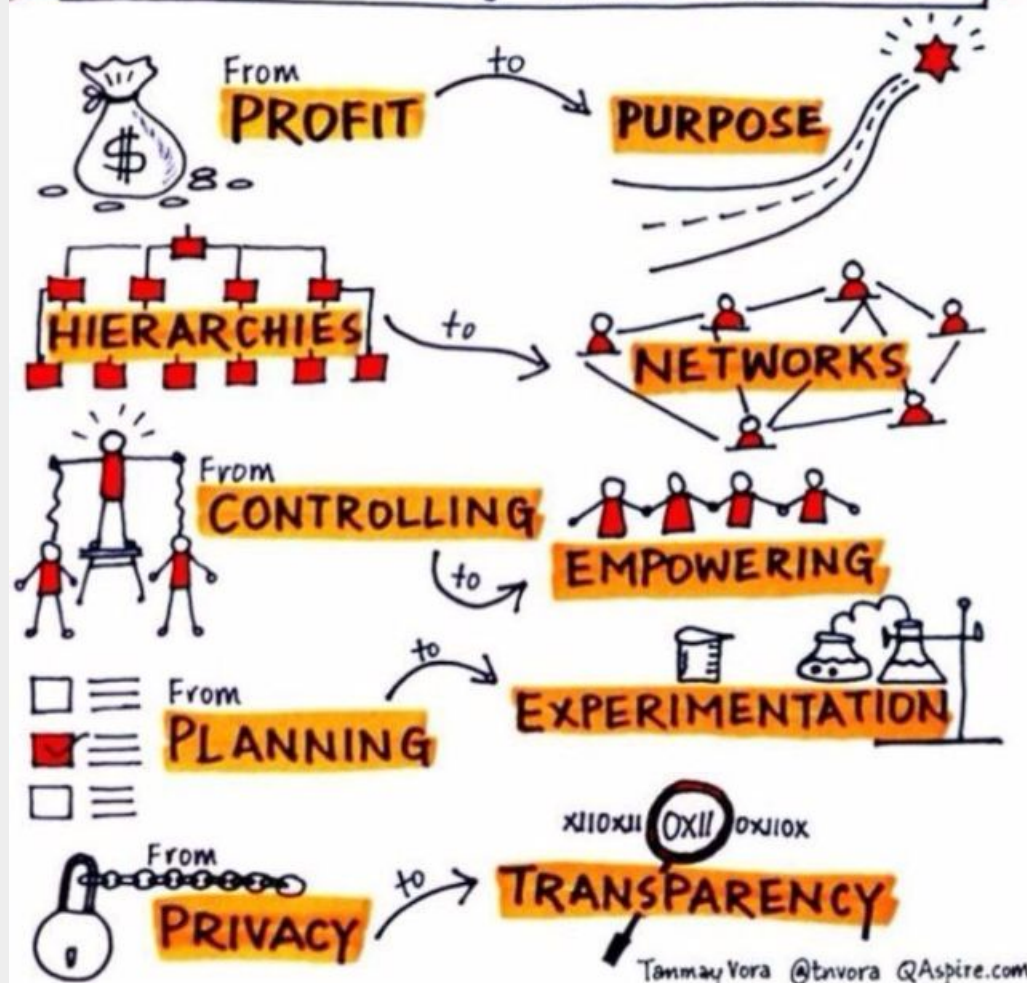
# Beleidsontwikkeling zien we meestal zo:

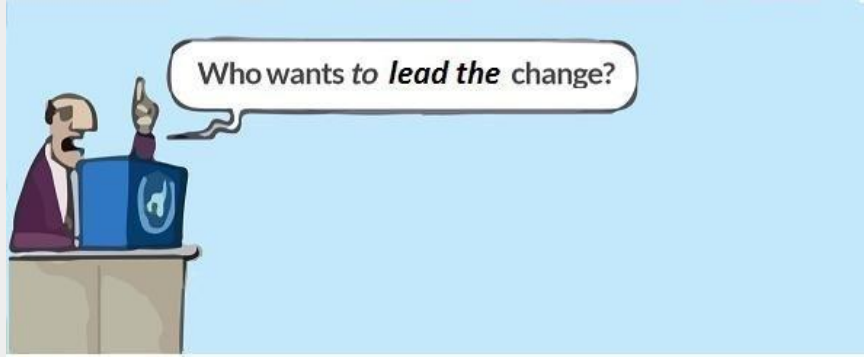
- **Probleemidentificatie**
  - Wat vormt een probleem lokaal en hoe weten we dit ? Omgevingsanalyse, input beleidsmemorandum, lokale burgerinitiatieven...
- **Agenda-setting**
  - Wat op de agenda geplaatst wordt kan verder ontwikkelen richting actie, budgettering en besluitvorming
- **Beleidsformulering**
  - Wat zullen de concrete beleidsmaatregelen zijn die we treffen om het probleem ook effectief op te lossen: verzamelen van gegevens, ter plaatse gaan en ervaringen sprokkelen, getuigenissen van belanghebbenden, stakeholders raadplegen....
- **Besluitvorming**
  - Voorstellen worden voorgelegd aan de gemeenteraden en OCMW-raden, afstemming met diverse andere organisaties (intercommunales, netwerkorganisaties,...)
- **Implementatie**
  - Na goedkeuring kan de uitvoering van het beleid ook effectief starten met toewijzing van budget, middelen en personeel
- **Evaluatie**
  - Tijdens de implementatie en aan het einde van het beleid worden de resultaten beoordeeld en waar nodig bijstellingen gedaan

# Waar zitten valkuilen?

- Lokaal is het eerst beleidsniveau om problemen aan te pakken en lokale besturen beschikken over een relatief grote autonomie om zelf deze problemen aan te pakken
- Maar
  - Teveel beleidsniveaus die los van elkaar beleid ontwikkelen en als een soort van lasagne legt elke overheidslaag eigen decreten, wetten, subsidies op waar het lokale niveau zijn weg in moet vinden
  - Lokaal komt alles van beleid samen en dus ook tegenstrijdigheden in beleidsdomeinen
  - Andere kant van autonomie – 2 voorbeelden:
    - Bijv wetgeving rijbewijzen en het probleem van hardleerse autobestuurders die blijven boetes opstapelen maar hun rijgedrag niet aanpassen (cfr stad Genk en beleid: rijbewijs met punten)
    - Kosten IT-ontwikkeling en tools
    - Openbare verlichting tussen 12u en 16u 's nachts
- Rol van innovatie
- Rol van burgerparticipatie
- Onderhandelingspositie en versterkte beleidscoördinatie, draagkracht voor grote projecten of programma's
- Kostenbesparingen en efficiëntie

# MINDSET SHIFTS FOR Organization Transformation

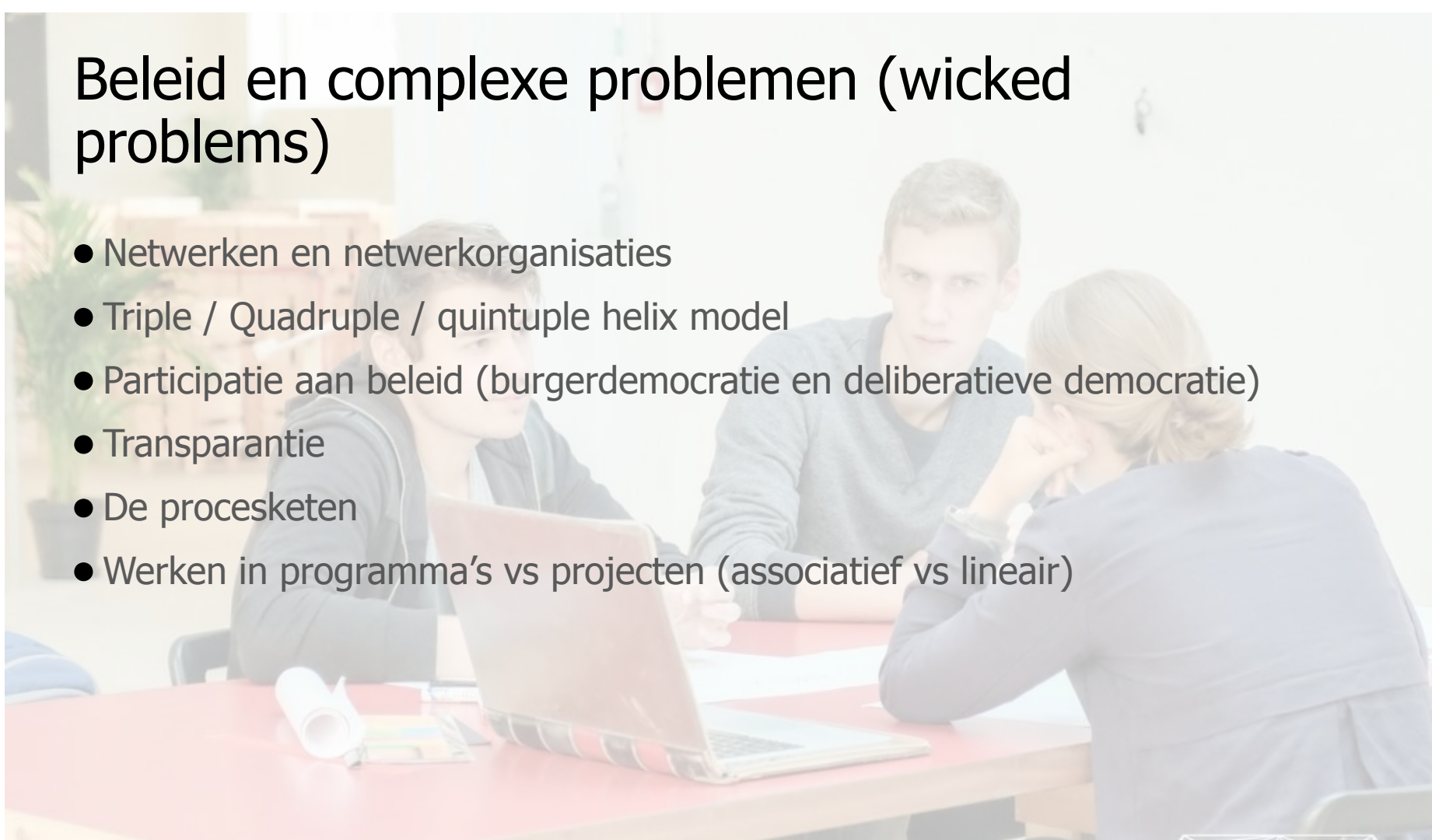




“Communication must be  
HOT. That’s Honest, Open,  
and Two-way.” - Dan Oswald

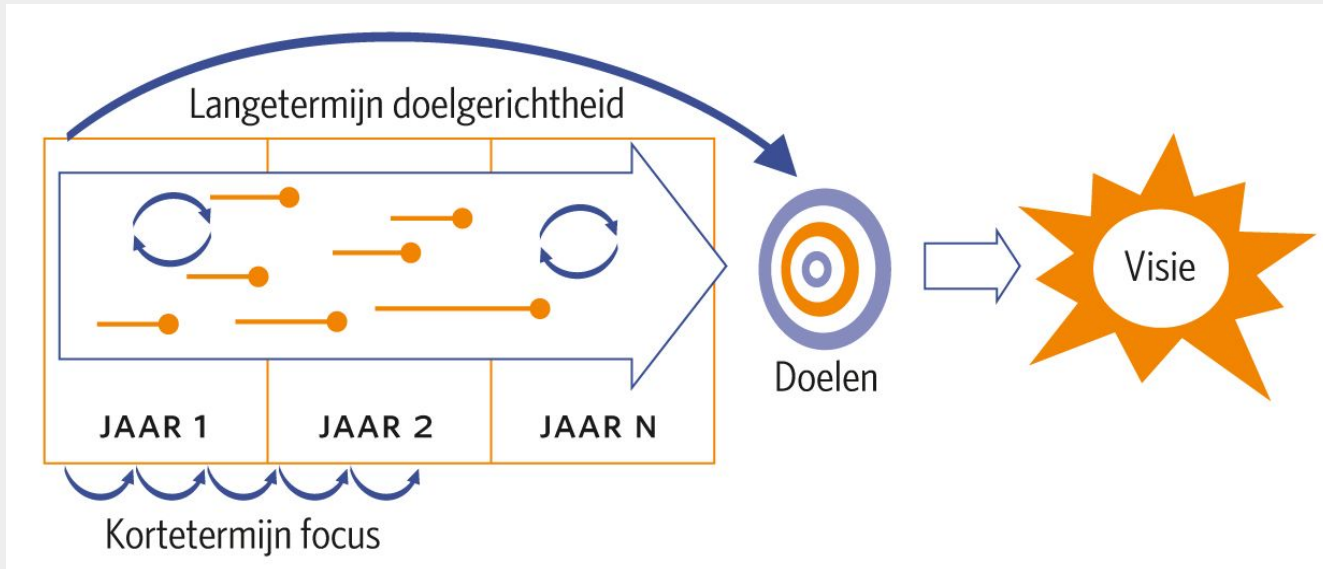
# Beleid en complexe problemen (wicked problems)

- Netwerken en netwerkorganisaties
- Triple / Quadruple / quintuple helix model
- Participatie aan beleid (burgerdemocratie en deliberatieve democratie)
- Transparantie
- De procesketen
- Werken in programma's vs projecten (associatief vs lineair)



Programmamanagement vertrekt vanuit een geheel van doelstellingen & projecten, dat vaak dwars door alle beleidsdomeinen loopt en dat een gezamenlijke politieke ambitie zal realiseren

- Een programma is ...
- een tijdelijke organisatievorm voor een reeks samenhangende werkzaamheden (projecten, routines, improvisaties) die samen leiden tot het realiseren van een uniek doel of set van doelen

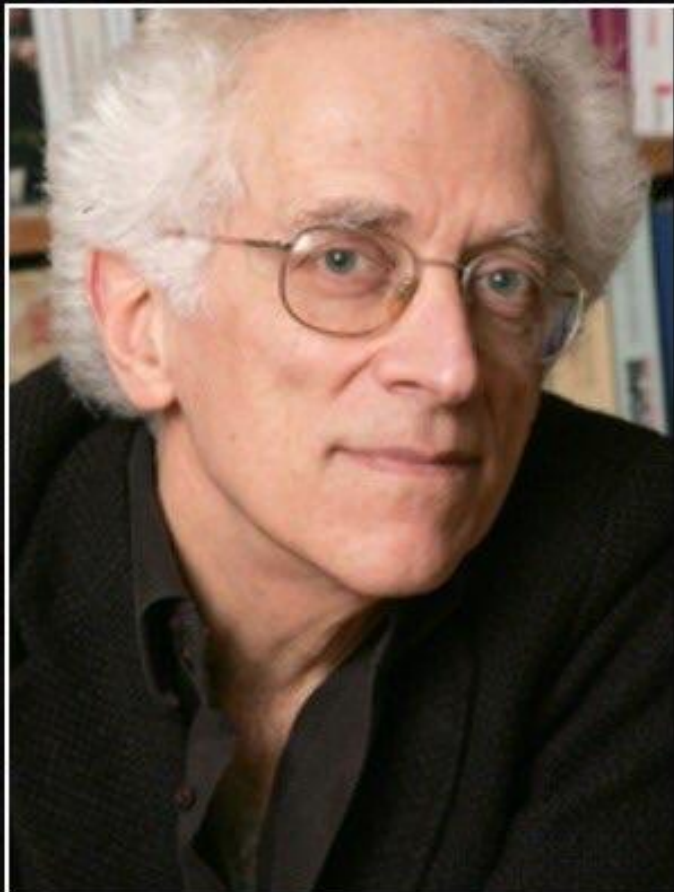


## Competenties van een programmaregisseur

- Verbinden
- Communicator (schriftelijk zowel als mondeling)
- Visie, ambitie , transitie
- Catalysator "Getting things done" dus zeker een zelf-starter
- Essentieel zijn de mensgerichte vaardigheden om op een inspirerende wijze de neuzen in dezelfde richting te krijgen (dit wil zeggen oog hebben voor het proces zowel als voor het duidelijke target en het resultaat) ...

## Veranderende competenties voor beleid (mandatarissen)

- Open mind-set (ceci c'est pas une pipe)
- Luisteren en beleven
- Afstappen van quick fix "naturel" in de richting van visie-opbouwen en richting geven
- Methodisch werken
- Transparantie en openheid
- Samenwerken samenwerken samenwerken samenwerken
- Verbinden en krachten bundelen verbinden en krachten bundelen



For evil to take place, the acts of a few people are not sufficient; the great majority also has to remain indifferent. That is something of which we are all quite capable.

— *Tzvetan Todorov* —

**AZ** QUOTES

# Hoe komt beleid tot stand?

## Panel - Q&A



**Ivan Van De Cloot**  
*Hoofdeconoom*



**Fouad Gandoul**  
*Politicooloog*



**Antoon Soete**  
*Ex-Kabinetschef*



**Mieck Vos**  
*Directeur Lokaal Bestuur*

# Hoe komt beleid tot stand?

## Bedankt!



*Stichting Merito wil visies en analyses brengen die het democratisch debat voeden en ondersteunen. Omdat meer inzicht leidt tot goed bestuur, meer welvaart en meer welzijn.*

[www.stichting-merito.be](http://www.stichting-merito.be)



DUCA DI SALAPARUTA

DAL 1824

DAL 1824



**CROMBÉ WINES**

MEANINGFUL WINES AND GIFTS

CANTINE  
**FLORIO**  
1833



# Hoe komt beleid tot stand?

## Bedankt!



*Stichting Merito wil visies en analyses brengen die het democratisch debat voeden en ondersteunen. Omdat meer inzicht leidt tot goed bestuur, meer welvaart en meer welzijn.*

[www.stichting-merito.be](http://www.stichting-merito.be)