

De Vlaamse minister Van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin

De Vlaamse minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport

De Vlaamse minister van Cultuur, Media, Jeugd en Brussel

## CONCEPTNOTA AAN DE VLAAMSE REGERING

**Betreft: Startnota transitieprioriteit "Zorg en samenleven in 2050"**

### 1. SITUERING

Op 25 maart 2016 stelde de Vlaamse Regering haar nota "Visie 2050: een langetermijnstrategie voor Vlaanderen" voor (VR2016 2503DOC.0258/1QUATER). De ambitie richt zich op het creëren van welvaart en welzijn op een slimme, innovatieve en duurzame manier in een sociaal, open, veerkrachtig en internationaal Vlaanderen, waarin iedereen meetelt.

De regering bepaalde zeven transitieprioriteiten die noodzakelijk zijn om de gewenste omslag richting 2050 te maken. Deze transities zijn structurele veranderingen met een grote impact op de samenleving. Ze zijn het resultaat van ontwikkelingen die elkaar versterken op economisch, cultureel, ethisch, technologisch, ecologisch, sociaal en institutioneel vlak. Om deze transities te realiseren, hebben we een aangepaste mentaliteit en aanpak nodig die gericht is op systeeminnovatie. Overheden, bedrijven, kennisinstellingen, socioculturele organisaties, koepels en middenveldorganisaties, milieuverenigingen en individuele burgers spelen elk hun rol. Duurzaamheid vormt een belangrijke leidraad in de toekomstvisie voor Vlaanderen. Visie 2050 geldt ook als derde Vlaamse Strategie Duurzame Ontwikkeling.

Op basis van Visie 2050 wordt per transitieprioriteit een *startnota* (cf. plan van aanpak) voorgelegd. Deze conceptnota bevat de aanpak van de transitieprioriteit "Zorg en samenleven in 2050" (voorheen "Werk maken van Zorg en Welzijn 4.0"). In deze conceptnota wordt kort de inhoudelijke focus en de uitgewerkte *governance* van de transitieprioriteit toegelicht.

### 2. INHOUDELIJKE FOCUS

De transitieprioriteit "Zorg en samenleven in 2050" vindt haar oorsprong in de hoofdstukken 2.5.8. "Toegankelijke en hoogwaardige zorg" (p.66-69) en 3.2.5. "Werk maken van zorg en welzijn 4.0" (p.80) van de Visienota 2050. Intussen werden twee trekkende ministers aangesteld en is de scope verbreed van zorg en welzijn met cultuur,

jeugd en media. Naar aanleiding van de verbreding van de scope met sport, wordt ook de minister van sport als trekkende minister toegevoegd.

Een "delivery unit" met verbindingsambtenaren van de beleidsdomeinen WVG en CJSM werkt de transitie mee uit, onder aansturing van twee transitie-managers.

De delivery unit wenst deze transitieprioriteit te begrijpen in haar brede(re) betekenis, die de traditionele aspecten van welzijn en gezondheid verbindt met de inspirerende en confronterende invalshoeken van sport en cultuur. In deze transitieprioriteit stellen we ons als ultieme vraag:

**Hoe willen we samenleven in 2050 ?  
en vooral,  
Hoe willen we dat het beleid vanaf nu anticipeert op het gewenste antwoord hierop?**

## 1. Clustering in twee kernthema's

In een globaliserende wereld is het cruciaal dat Vlaanderen een sterke community is. Sociale cohesie en geborgenheid zijn voor mensen belangrijk. We streven in Vlaanderen naar een warme samenleving die niemand achterlaat.

Daarom zijn de verantwoordelijke ministers Jo Vandeuren, Sven Gatz en Philippe Muyters overeengekomen om bij de uitwerking van deze transitieprioriteit in te zetten op sociale cohesie en vermaatschappelijking. Sociale cohesie en vermaatschappelijking gaan hand in hand met zelfbeschikking en emancipatie van het individu voor wat betreft de keuzes in het leven, uiteraard ook wanneer die keuzes betrekking hebben op zorg, welzijn en vrije tijd. Dit is een evolutie die zich reeds in gang heeft gezet met de beleidsmatige inzet op persoonsvolgende financiering, het persoonlijk (digitaal) zorgdossier, vraagsturing en zorg op maat, vrije keuze van zorgaanbieders, enz. De burger wenst graag zo veel en zo lang mogelijk het stuur in eigen handen te houden. Dit wordt niet gezien als een tegenpool van sociale cohesie of vermaatschappelijking, integendeel, beide vullen elkaar aan. Mensen baseren hun persoonlijke keuzes dikwijls op interacties met elkaar of ondersteunen elkaar in het maken van eigen keuzes. Een eigen keuze kan ook een keuze zijn om voor anderen te zorgen of om tijd te besteden met anderen, vb. cultuurcreatie, opvoeding, mantelzorg, enz.

**Sociale cohesie** is in feite de lijm die de samenleving bijeenhoudt. Je kan het vertalen als de mate waarin mensen in gedrag en beleving uitdrukking geven aan hun betrokkenheid bij maatschappelijke verbanden in hun persoonlijk leven, als burger in de maatschappij en als lid van de samenleving.

Deze uit zich in individuele levenskansen, leefbaarheid van een wijk, bezorgd zijn voor oudere mensen in je buurt en zorg dragen voor anderen. Sociale cohesie helpt mensen om vooruit te komen in het leven. Het is belangrijk voor de sociale inbedding en steun, het creëert groepssolidariteit, geeft vertrouwensvolle relaties en bevordert het welbevinden van individuen en samenlevingen.

Sociale cohesie vraagt de aandacht van alle domeinen. Het is geenszins het exclusieve terrein van welzijn, cultuur en sport. Maar vanuit deze prioriteit bieden we graag onze expertise aan, om de zorg en het welbevinden van de mens in het toekomstverhaal voor

ogen te houden. Sociale cohesie is het noodzakelijk bindmiddel om garant te staan voor een 'warme' realisatie van de toekomstdromen.

Sociale cohesie is een inherent streven bij de uitbouw van het jeugdwerk voor kinderen en jongeren, bij het sociaal cultureel werk voor volwassenen, de kunsten, het cultureel erfgoed, het vrijwilligerswerk, basisvoorzieningen in de buurt, sociale innovatie en ondernemerschap in cultuur en zorg, sporten in een beweegvriendelijke leefomgeving binnen clubverband of binnen anders georganiseerde initiatieven in de buurt of onder vrienden. Bijzondere aandacht gaat daarbij naar het wegwerken van drempels met een gelijke kansenbeleid, tegen een achtergrond van (super)diversiteit en intergenerationeel samenleven, wonen en werken.

Onder **vermaatschappelijking** verstaan we "*de verschuiving binnen de zorg waarbij ernaar gestreefd wordt om mensen met beperkingen, chronisch zieken, kwetsbare ouderen, jongeren met gedrags- en emotionele problemen, mensen in armoede, ... een eigen plek in de samenleving te laten innemen, hen daarbij waar nodig te ondersteunen en de zorg zo veel mogelijk geïntegreerd in de samenleving te laten verlopen.*" (cf. Definitie SAR WGG, Visienota 2012).

Ook dit fenomeen speelt zich niet exclusief af in het domein van welzijn. Vermaatschappelijking staat immers ook synoniem voor het vrij initiatief, het verenigingsleven, buurtinitiatieven, gezelschappen.... In die betekenis is het geen nieuw gegeven. Van oudsher verenigen mensen zich om buiten de officiële instanties en daarbij in wisselende mate ondersteund door de overheid, noden te lenigen van buurtbewoners, van familieleden of van bijzondere doelgroepen, maar ook om zinvolle activiteiten aan te bieden voor kinderen en jongeren, ouderen, mensen met een beperking, om zich te ontspannen, samen te musiceren, om creatief en recreatief bezig te zijn. Het initiatief is vaak in handen van vrijwilligers en wordt dan ook terecht aangeduid als het sociaal kapitaal. De mobilisatie van dit kapitaal, met appel op ieders betrokkenheid, biedt perspectief op maatschappelijke integratie, ook van de meest kwetsbaren.

We zien hiervan nu al voorbeelden ten aanzien van kinderen (speelpleinwerking en buurtspeeltuinen), jongeren (jeugdhuizen), gezinnen (samen-aankopen en deeleconomie), ouderen (boodschappendiensten en vervoer), of ten aanzien van psychisch kwetsbare mensen (sociaal-artistieke ateliers,...). Deze sterke traditie in mantelzorg en vrijwilligerswerk draagt bij tot een inclusief beleid voor kansengroepen en de ontwikkeling van sociale netwerken waarin individuen ondersteuning vinden. Alleen zo kunnen we de vereenzaming in onze samenleving terugdringen en een betere levenskwaliteit garanderen.

Tegen die uitdaging van sociale cohesie en vermaatschappelijking staat de samenleving voor grote transformaties. De meest in het oog springende is wellicht de digitale transformatie die, net zoals in de rest van de samenleving, ook voor onze transitieprioriteit disruptief zal zijn en zal leiden tot verregaande systeeminnovaties, die op hun beurt tal van positieve kansen en opportuniteiten zullen bieden. Geënt op deze voedingsbodem zullen uiteenlopende nieuwe technologieën hun intrede doen, de ene al spectaculairder dan de andere. Internationaal wordt Vlaanderen beschouwd als een wereldspeler op het gebied van innovatie. Bij dit alles blijft het de taak van de overheid om te waken over toegankelijkheid tot nieuwe technologieën en dit voor alle burgers, ook voor de meest kwetsbaren.

Uit beide kernthema's, sociale cohesie en vermaatschappelijking, spreekt de kracht van het engagement, wat op het eerste zicht een gewenst toekomstbeeld oproept. Toch is het de bedoeling van de transitieprioriteit om *out of the box* en innoverend te denken, uit onze kokers te stappen en actief te zoeken naar dwarsverbanden tussen de verschillende uitdagingen en met de andere transitiearena's of thematieken.

Gelet op de verbrede invalshoek die we vooropstellen, wenst de delivery unit de transitieprioriteit te herbenoemen in een nieuwe titel die de betrokken beleidsdomeinen appelleert en verbindt. We kiezen voor **“Zorg en samenleven in 2050”**.

## **2. Essentiële bouwstenen**

Aan de kernthema's vermaatschappelijking en sociale cohesie hangen we een aantal essentiële bouwstenen op zoals die na discussie in de delivery unit naar voren kwamen:

### **De reflecterende en duurzame samenleving:**

In een reflecterende samenleving is er plaats voor kritische reflectie, waarbij opties telkens worden (her)overwogen en waar nodig aangepast. Musea, archieven, erfgoedinstellingen, kennisinstellingen, ... inspireren de mens en bewaken een maatschappelijke inbedding en/of uitgangspositie van beleidsmaatregelen en innovaties. De autonome kunstenaar is de motor in een dynamische culturele ruimte. Er is vrije ruimte voor kunst en creatie, voor verbeelding en innovatie. Burgerinitiatieven en bewegingen verhogen de weerbaarheid en kruiden de samenleving. Bij dit alles zien we technologie als een katalysator die creatieve oplossingen genereert.

Mensen kunnen moeilijk leven zonder identiteit en zonder het besef van hun plaats in de wereld. Veel oude betekenisproducenten – traditie, geloof – interfereren anders dan voorheen met de hedendaagse noden. Daarom moeten we ons de vraag stellen hoe betekenis of “cultuur” ontstaat. Hoe geven we “betekenis”? En hoe gaan wij om met die ontzaglijke hoeveelheid aan oude betekenissen die bij ons zijn gebleven, verborgen en bewaard in taal, in gebaren en gewoontes, in de wijze waarop we de wereld vorm geven?

Van deze samenleving verwachten wij ook de nodige reflectie op de talrijke bio-ethische uitdagingen die vorm krijgen bij de toepassing van nieuwe technologieën in de welzijns- en gezondheidszorg. Is alles wat technisch mogelijk is, ook wenselijk? Welk kader creëren we om daarover na te denken? Kiezen we voor een stille paradigma shift of voeren we een transparant debat met respect voor de diverse levensbeschouwelijke overtuigingen? Voeren we dit debat in Vlaanderen alleen, sluiten we ons aan bij Europese initiatieven of worden we ook hier een wereldspeler in een geglobaliseerde wereld?

Bouwen aan duurzaamheid impliceert het bouwen aan een vreedzame, rechtvaardige en inclusieve samenleving met gelijke kansen voor iedereen. Dit begint al van bij de geboorte en loopt doorheen alle levensfasen.

We gaan uit van empowerment in een samenleving waarin burger, middenveld en overheid samen de verantwoordelijkheid opnemen. Waar vitale coalities worden opgezet die mensen nieuwe perspectieven bieden, ruimte om gezamenlijk betekenis te geven aan kwesties van maatschappelijk belang, in gedeeld eigenaarschap (vb. kinderopvang, mantelzorg,...).

Betrokkenheid van professionals en vrijwilligers draagt bij tot het te bereiken doel.

Cultuur maakt de verbinding tussen het verleden, het heden en de toekomst, met de nodige zorg voor het beschermen van en het doorgeven van materieel en immaterieel erfgoed. De cultuur bestaat en veroudert niet op de manier van technologische of natuurwetenschappelijke kennis. Kunst- en cultuurproductie gaan, in tegenstelling tot een groot deel van de technologisch georiënteerde kennisproductie, niet in de eerste plaats over 'radicale innovatie' en creativiteit, maar over geheugenarbeid, over wat reeds bestaat, zoals talen, beelden, objecten, gebaren,...

Een voldragen interculturele dialoog, gebaseerd op openheid en wederzijds respect, creëert betrokkenheid bij professionals en vrijwilligers in het faciliteren van gelijke kansen voor iedereen.

## **Health in all policies en de toekomst van ons zorgmodel:**

Welzijn en gezondheid worden sociaal en economisch bepaald, in die mate zelfs dat de Wereldgezondheidsorganisatie vraagt om welzijn en gezondheid consequent als sleutelcomponent op te nemen in alle beleidsbeslissingen.

In onze transitieprioriteit willen wij deze aanpak ook op langere termijn bestendigen. Vlaanderen kan hierop inspelen met concrete, integrale en gemeenschappelijke beleidsdoelstellingen: uitstekend onderwijs, kwaliteitsvol wonen, een aantrekkelijke leefomgeving, een vlot en veilig mobiliteitssysteem, zinvol werk, creativiteit, cultuur, sport, spel, mediageletterdheid, ... zullen allen bijdragen tot meer welzijn en gezondheid op korte en lange(re) termijn.

Een actieve bevolking draagt zonder twijfel bij tot de gezondheidsdoelstellingen. We maken dan ook werk van een echte sportmentaliteit in Vlaanderen, opdat gezond sporten en actief bewegen een gewoonte wordt in ons dagelijks leven.

We kiezen voor een holistische aanpak en het bewaren van een gezond evenwicht tussen generalistische en specialistische welzijns- en gezondheidszorg. Deze holistische visie bouwen we consequent uit voor elke persoon met een zorgvraag, dus ook voor kinderopvang, jeugdhulp, ouderenzorg, geestelijke gezondheidszorg en zorg voor personen met een beperking.

We kiezen resoluut voor een zorgmodel waarbij de persoon met een zorgvraag centraal staat en het zorgaanbod afgestemd wordt op de behoeften in onze samenleving. Getrapte en gedeelde, integrale zorg vormt daartoe het uitgangspunt. Zelfzorg, mantelzorg en informele zorg krijgen voorrang. Indien nodig, maar ook niet langer dan nodig, volgt daarop meer gespecialiseerde zorg en ondersteuning

Door consequent in te zetten op gezondheids- en welzijns promotie en gepersonaliseerde ziektepreventie in alle beleidsdomeinen, zal het traditioneel model van medisch handelen geleidelijk worden vervangen door een multidisciplinaire aanpak die meer gericht is op de kwaliteit van het leven. In dit opzicht is het ook belangrijk dat in alle beleidsdomeinen wordt ingezet op het creëren van kansen voor kwetsbare Vlamingen en in het bijzonder op de blijvende toegankelijkheid van de zorg, inbegrepen de toegankelijkheid tot nieuwe technologieën en gepersonaliseerde behandelingen.

In de toekomst verwachten we uiteenlopende wetenschappelijke doorbraken, bijvoorbeeld op het vlak van de werking van de hersenen, de structuur van het genoom en de strijd tegen aids, alzheimer en kanker, tropische ziekten en antibioticaresistentie.

Daarnaast verwachten we een explosie van nieuwe technologieën die we in de zorgsector goed kunnen gebruiken. Dit zal aanleiding geven tot tal van disrupties die meteen ook positieve kansen en nieuwe opportuniteiten bieden. Zo zal vb. lab-on-chip technologie het mogelijk maken om voor vele aandoeningen diagnoses te stellen buiten laboratoria en ziekenhuizen, waardoor verplaatsingen en ziekenhuisopnames vermeden kunnen worden. Het ziekenhuis van de toekomst zal dan ook drastisch van opzet veranderen. Het zal functioneren in een netwerk. Intensieve en complexe behandelingen worden er geconcentreerd. Ambulante diagnoses en behandelingen sluiten goed aan bij de vertrouwde thuisomgeving. Zo zal zorginfrastructuur flexibeler kunnen worden ingezet.

De introductie van artificiële intelligentie in de medische consultatie (al dan niet van op afstand) kan leiden tot meer gepersonaliseerde en dus effectievere medicatietoediening en behandeling. Nano-robotica en nano-assemblage maken productie op uiterst kleine schaal mogelijk, met bijvoorbeeld vele toepassingen in de hersenen en bij neurodegeneratieve aandoeningen. Ook zal de farmaceutische industrie de doorlooptijd van klinische studies kunnen inkorten door het slimme gebruik van big data.

Om de voordelen van de digitale transformatie volop ingang te doen vinden in de welzijns- en zorgsector, blijft het veilig en accuraat delen van gegevens van en over de persoon met een zorgnood, een essentiële bouwsteen. Ook voor het maximaal kunnen benutten van de voordelen van *mobile health* is dit een essentiële en voorafgaandelijke noodzaak.

Vlaanderen zet hierop vandaag al voluit in door het verplicht gebruik van het elektronisch patiënt(ccliënt)dossier in alle sectoren. Mede hierdoor kan de persoon met een zorgnood volwaardig participeren in het management van zijn zorg en gelijkwaardig met de zorgprofessionals mee bouwen aan een aanpak op maat. Deze visie vraagt de nodige aandacht om de nog steeds bestaande digitale kloof in onze samenleving weg te werken. Dit geldt evenzo voor het succesvol invoeren van de automatische rechtentoekekening.

Ook vandaag al mogen we best fier zijn op de uitstekende internationale reputatie van Vlaamse onderzoeks- en opleidingscentra, lokale bedrijven, welzijns- en gezondheidsactoren en zorgverstrekkers. Dit ondersteunt de valorisatie van innovatie, onderzoeksresultaten, gezondheidspraktijken en instellingen in Vlaanderen op Vlaams, Europees en internationaal niveau. We willen er alles aan doen opdat wij deze reputatie hoog kunnen blijven houden.

Deze hoogwaardige expertise willen we blijvend wereldwijd ter beschikking stellen voor de verbetering van de welzijns- en gezondheidszorg, ook aan de minst ontwikkelde landen. Daarom werken we zowel binnen als buiten Vlaanderen mee aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties.

Tenslotte willen we consequent voor ogen houden dat een duurzame financiering van het welzijns- en gezondheidszorgsysteem, met duidelijke afspraken over basisfinanciering en solidariteit, een uitermate belangrijke uitdaging vormt, die de nodige beleidsbeslissingen vraagt, nu en in de toekomst.

### **3. Bruggen naar andere transitieprioriteiten**

Gezien de sterke onderlinge vervlechting van alle transitieprioriteiten noteren we raakpunten en overeenkomsten met alle transitieprioriteiten. Hierna vatten we de voornaamste kort samen:

#### **Slim wonen en leven**

Het is aangenaam wonen en leven wanneer 80% van wat mensen dagelijks nodig hebben op wandel- en fietsafstand wordt gebundeld. De nabijheid en verweving van functies maximaliseert het comfort en gebruiksgemak. Nieuwe aangepaste woonvormen en infrastructures zullen inspelen op nieuwe noden. Optimaal gebruik van ICT kan gebouwen, wijken en steden slim en duurzaam maken.

Als raakpunt zien we onder meer toegankelijkheid, gezonde omgeving en inrichting van publieke ruimte op maat van alle bewoners en gebruikers, ongeacht of ze al dan niet zorgbehoevend zijn.

De toepassing van nieuwe technologieën maakt het mogelijk een belangrijk aandeel van de hoogtechnologische en gespecialiseerde zorg, die tot op heden exclusief voorbehouden was aan het ziekenhuis, in de thuisomgeving van de patiënt aan te bieden. Zowel voor acute als chronische zorgvragen, ouderenzorg, geestelijke gezondheidszorg en revalidatie wordt een stevige uitbouw in de thuisomgeving de norm. Op die manier sluiten ambulante behandelingen goed aan bij de ondersteuning in de vertrouwde thuisomgeving en kan de Vlaming met een zorgnood zo lang mogelijk vanuit zijn vertrouwde omgeving participeren aan de samenleving.

Deze nieuwe diagnose- en behandelmogelijkheden doen een appel op de manier waarop de thuisomgeving deze innovatieve aanpak praktisch kan implementeren. Om van vermaatschappelijking van de zorg de norm te maken, is een vertaalslag naar slim wonen en leven dan ook een noodzaak. Bij het bouwen en wonen wordt multifunctionaliteit van zorg- en welzijnsinfrastructuur de norm.

Cultuur en sport bieden daarbij essentiële verbindende elementen om buurten, dorpen en steden leefbaar te maken of te houden. We moeten blijvend zorg dragen voor ruimte die de verbeelding prikkelt, met oog voor kunst in de publieke ruimte, met een kwalitatief en hoogstaand cultureel aanbod dat inspireert en verbindt, met zorg voor erfgoed en traditie.

### **Levenslang leren en dynamische levensloopbaan**

Talent en kennis zijn de drijvende krachten van vooruitgang en innovatie. Geen talent mag daarom onbenut blijven in onze samenleving. Vlaanderen wil daarbij de competentie- en talentontwikkeling stimuleren door in te spelen op de vraag naar nieuwe competenties in een verschuivende economie en samenleving, zodat iedereen zijn of haar plaats kan vinden om zich ten volle te ontplooiën.

Als raakpunt zien we onder meer het niet formeel en informeel leren (buiten het formele onderwijs) via ervaringsdeskundigheid, jeugd- en vormingswerk, sport en sportbegeleiding, life skills, bewustmakings- en emancipatieprocessen, informatiedoorstroming en communicatie, mediawijsheid, cultuursensitiviteit- en gezondheidsgeletterdheid.

In de zorgsector zullen nieuwe technologieën aanleiding geven tot nieuwe beroepen. Vlaanderen heeft nood aan voldoende toegewijde en onafhankelijke professionals die een multidisciplinaire opleiding genoten hebben. Zij zijn technologisch meertalig en scholen zich permanent bij. Een opleidingsaanbod op maat resulteert in professionals die beschikken over specialistische expertise, maar die tegelijkertijd kunnen combineren met een generalistische benadering. Deze combinatie zal essentieel zijn om de steeds complexer wordende zorg- en ondersteuningsvragen, die voor iedere persoon uniek zijn, met gepersonaliseerde precisie te beantwoorden.

Ook in de creatieve sector zullen nieuwe technologieën nieuwe belevingsvormen mogelijk maken. Ook hier ligt een duidelijk raakpunt met het levenslang leren en de dynamische levensloopbaan.

### **De sprong maken naar Industrie 4.0**

Vlaanderen wil ernaar streven om koploper te worden in nieuwe technologieën en concepten zoals het 3D-printen, artificiële intelligentie, nanotechnologie, gentechnologie, robotica, en andere innovaties. Op die manier kunnen we onze concurrentiekracht versterken en welvaart op peil houden in een wereld die razendsnel verandert.

Als raakpunt zien we technische toepassingen in de zorg, cultuurschepping en sportbeleving. De 'homo ludens' zal in 2050 andere en ongekende vormen van cultuur- en sportbeleving kennen, veel sterker IT bepaald en gedreven. De creatieveling zal zich meten met of geruggensteund weten door nieuwe ontwikkelingen op het gebied van artificiële intelligentie.

We willen dat de kracht van innovatie uit andere sectoren ook maximaal kan worden benut om zorgoplossingen te optimaliseren. Doelstelling blijft om de meest gepaste innovatie op het juiste moment bij de juiste zorgvrager of zijn omgeving te brengen. Voor de disseminatie van deze technologische evoluties en de vertaalslag naar de maakeconomie, rekenen we op een nauwe samenwerking met de transitieprioriteit "Industrie 4.0".

## **De transitie naar de circulaire economie doorzetten**

In een circulaire economie gaan we efficiënter om met grondstoffen, materialen, energie, water, ruimte en voedsel door kringlopen slim te sluiten. Natuurlijke hulpbronnen worden zo veel mogelijk hergebruikt. Slim ontworpen producten op basis van biologisch afbreekbare en herbruikbare grondstoffen zullen de basis vormen van slimme materiaalkringlopen om zo te komen tot minder afval en minder grondstoffenverbruik.

Als raakpunt zien we onder meer het hergebruik van medische- en mobiliteitshulpmiddelen, het versterken van de deeleconomie, ...  
In de culturele sector vindt het idee van de *creative commons* meer en meer ingang.  
Tijdens onze cultuur- en sportevenementen wordt een "zero waste" beleid nagestreefd.

## **Werken aan een vlot en veilig mobiliteitssysteem**

Vlaanderen werkt aan een vlotter, veiliger en milieuvriendelijker vervoerssysteem. Hiervoor is een trendbreuk nodig en is er behoefte aan innovatie in de logistieke systemen.

Een snelle invoer van technologische vernieuwingen zal ertoe bijdragen om de bereikbaarheid binnen Vlaanderen te verhogen en de ecologische impact daarvan gevoelig te doen dalen. Dit alles past samen met een meer doordachte ruimtelijke ordening die de afstand van dagdagelijkse verplaatsingen beperkt zodat ze maximaal te voet of per fiets kunnen gebeuren.

Als raakpunt zien we onder meer een betere toegankelijkheid tot sport, cultuur, welzijns- en zorgfaciliteiten door en van mobiliteit.

Aan het stimuleren van actieve vormen van mobiliteit en het veiliger maken van het transportsysteem zijn voor iedereen een aantal gezondheidsvoordelen verbonden.

Daarom is het van belang om bij de inplanting van nieuwe residentiële zorgvormen of thuiszorg-ondersteunende initiatieven consequent rekening te houden met een vlotte bereikbaarheid in het algemeen en voor personen met een zorgnood in het bijzonder.

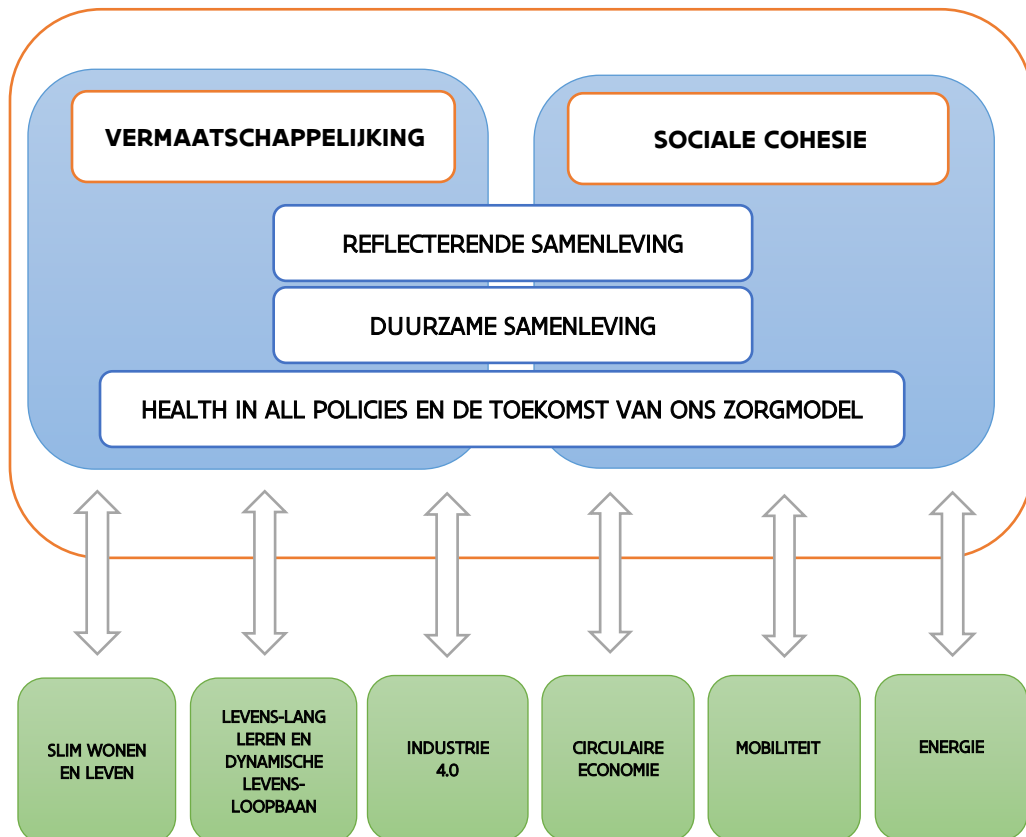
## **Zorgen voor een energietransitie**

Vlaanderen zet in op de transitie naar een koolstofarm, betrouwbaar en betaalbaar energiesysteem. Dat systeem is maximaal hernieuwbaar en voorziet in een realistische energiemix. We streven daarbij naar maximale energie-efficiëntie in alle sectoren.

Als raakpunt zien we onder meer het energiezuinige en slimme ontwerpen van (gedeelde) infrastructuur in de welzijns-, zorg-, cultuur- en sportsector.



Volgende figuur geeft de clustering van de thema's weer evenals de interactie met de voornaamste andere transitieprioriteiten.

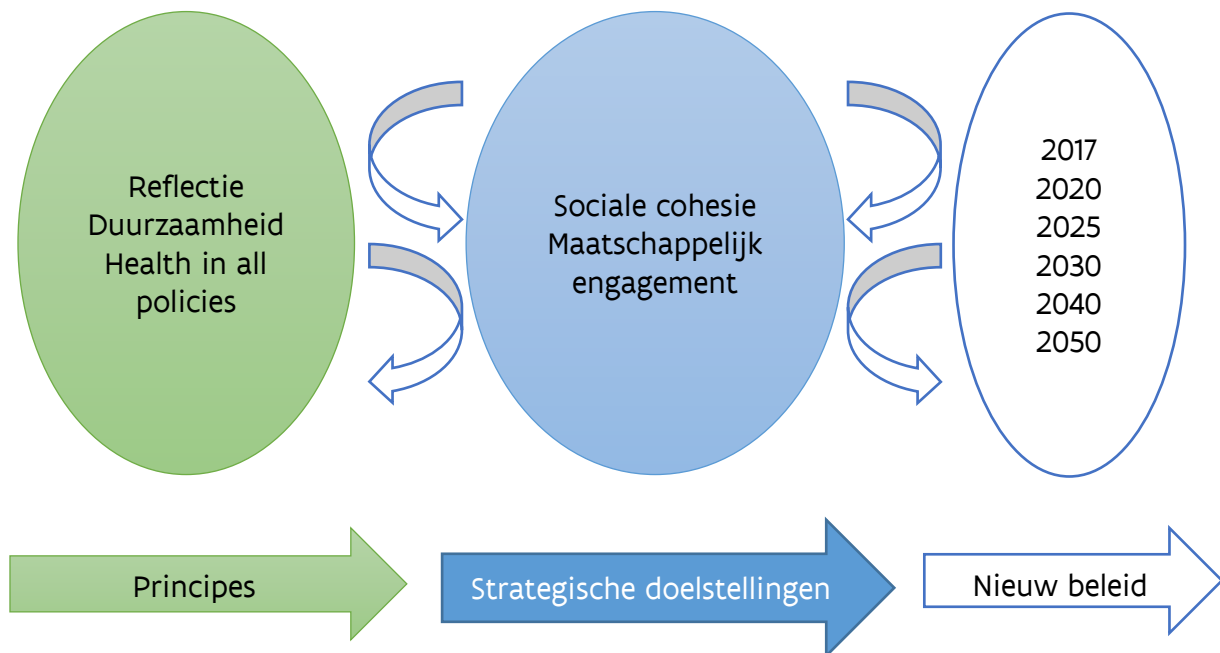


#### **4. Sporen met lopend beleid**

De delivery unit laat zich bij de uitwerking van deze thema's inspireren door lopende plannen en initiatieven met hetzelfde ambitieniveau en met dezelfde visiedoelstellingen

- Actieplan Flanders' Care
- E-zorgzaam Vlaanderen
- De toekomst is Jong (Kind en Gezin);
- Perspectief 2020 (VAPH);
- Naar een 2.0 aanpak voor de jeugdhulp in Vlaanderen (Jongerenwelzijn);
- Vlaams Ouderenbeleidsplan 2015 – 2020;
- Veranderingsagenda ouderenzorg
- Vlaams jeugd- en kinderrechtenbeleidsplan;
- VIPA pilotprojecten "Zorg in de buurt" en traject "Onder één dak";
- Visie op Zorg en Ruimte (Vlaamse Bouwmeester);
- Visienota "Naar een duurzame Erfgoedwerking";
- Vrijwilligersbeleid en Mantelzorgplan;
- Langetermijnvisie op cultuur in het digitale tijdperk;
- Traject Gecoördineerd Vlaams Vrijwilligersbeleid;
- Ouderen en Cultuurparticipatie;
- Vlaamse Sociale Bescherming;
- Hervorming van de eerste lijn;
- Transitienetwerk Cultuur "Pulse";
- De Vlaming leeft gezonder in 2025;
- Culturele infrastructuur 2030;

- Nieuw decretaal kader voor cultureel Erfgoedbeleid;
- Project Sport in de toekomst en de impact hiervan op Sport Vlaanderen;
- Nieuw decretaal kader voor de georganiseerde sportsector
- Globaal sportinfrastructuurplan Vlaanderen
- Nieuw decretaal kader voor het sociaal-cultureel volwassenenwerk;
- Regiodecreet maatschappelijk kwetsbare jongeren;
- Samenwerking cultuur en onderwijs, gevat in actieplan.
- De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties



### 3. GOVERNANCE

Het Voorzitterscollege heeft in samenspraak met alle beleidsdomeinen een *governancemodel* uitgewerkt, rekening houdend met eerdere ervaringen in het kader van Vlaanderen in Actie.

Voor elke transitieprioriteit zijn er *trekkende ministers* aangeduid. Voor de transitieprioriteit "Zorg en samenleven in 2050" zijn dit de ministers Jo Vandeurzen en Sven Gatz. Gezien de impact van deze transitieprioriteit op het sportbeleid, wordt ook minister Philippe Muyters als trekkende minister aangeduid. Hiernaast blijft het engagement van en de omkadering door de voltallige Vlaamse Regering cruciaal.

Per transitieprioriteit werden één of meerdere *transitiemanagers* aangesteld voor de uitvoering van de transitieprioriteit. Voor de transitieprioriteit "Zorg en samenleven in 2050" zijn dit Carine Boonen (Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin) en Bart Dierick (Departement Cultuur, Jeugd en Media).

Voor elke transitieprioriteit is het noodzakelijk een bepaalde werking uit te tekenen. Hierbij wordt er geen blauwdruk opgelegd, maar krijgt elke transitieprioriteit de ruimte om een eigen *governance* vorm te geven. Niettegenstaande moeten de basisprincipes van een transitieproces bewaakt worden, ongeacht het stadium van het transitieproces en de vorderingen. Het *governance* luik in Visie 2050 (VR2016 2503DOC.0258/2BIS) biedt wel een aantal mogelijke aanpakken en instrumenten aan voor de uitbouw van de transitieprioriteiten.

Verder in deze nota worden een aantal rollen verduidelijkt en wordt de specifieke *governance* voor de transitieprioriteit "Samen Leven in 2050" kort toegelicht.

### **3.1. HET VOORZITTERSCOLLEGE**

De rol van het Voorzitterscollege is om een brede blik op de transitieprioriteiten in te brengen, zowel naar visieontwikkeling, inhoud als naar aanpak. Belangrijk hierbij is het bewaken van de onderlinge samenhang tussen de transitieprioriteiten, maar ook met andere lopende/geplande initiatieven en beleidsprocessen in de Vlaamse overheid. Het Voorzitterscollege en bij uitbreiding de leidend ambtenaren ondersteunen de transitie managers bij deze afstemming. Hierbij zijn vertrouwen en transparantie essentieel.

Uit Visie 2050 (VR2016 2503DOC.0258/1QUATER):

*Het Voorzitterscollege zal verder waken over de inhoud en de voortgang van de transitieprioriteiten, de coherentie met de langetermijnvisie, de samenhang tussen de transitieprioriteiten en de remediërende acties voor steeds terugkerende knelpunten en opportuniteiten.*

### **3.2. DE TRANSITIEMANAGERS**

De transitie managers zijn de operationele trekkers van de transitieprioriteit: zij bepalen mee de concrete aanpak en de operationele organen.

Uit Visie 2050 (VR2016 2503DOC.0258/2BIS):

*De transitie managers hebben een essentiële rol bij het uitvoeren van de transitieprioriteiten. Om hun rol optimaal te kunnen uitvoeren dienen ze te beschikken over een ruim mandaat. Daarbij zouden ze een meer dan traditionele ruimte moeten krijgen vanuit de hiërarchie om de kortetermijnbelangen van hun eigen beleidsdomein te overstijgen, en mogelijk ook niet klassieke rollen op te nemen in projecten en initiatieven. Voor een groot stuk zal dat gerealiseerd moeten worden door een cultuur van vertrouwen en durf om innovatief te werk te gaan. Van essentieel belang zijn: de geselecteerde transitie managers zijn gemotiveerde en geëngageerde mensen met een brede blik en kennis en een sterk profiel. De transitie managers worden voldoende vrijgesteld voor hun job, en krijgen de vrijheid om samen te werken zonder steeds de hiërarchie te moeten raadplegen. Tot slot nemen ze bij de evaluatie ook de transversale beleidseffecten mee (positieve effecten bij andere beleidsdomeinen). Enige budgettaire autonomie is aangewezen.*

Een goede samenwerking met partners zowel binnen als buiten de Vlaamse overheid is essentieel voor een transitietraject. De transitie manager krijgt het mandaat van de leidend ambtenaren en verantwoordelijke ministers om partnerschappen op te zetten en transparant te communiceren.

De transitie managers kunnen voor de verdere inhoudelijke uitwerking een beroep doen op de aangeduide verbindingsambtenaren van de entiteiten uit de Beleidsdomeinen WVG en CJSM. Deze ambtenaren vormen de delivery unit van de transitieprioriteit. De samenstelling kan nog worden bijgestuurd in functie van ervaren noden of leemtes.

### **3.3 DE STAKEHOLDERS**

De nota "Visie 2050: een langetermijnstrategie voor Vlaanderen" hecht veel belang aan een intensieve samenwerking met de stakeholders om de zeven transitieprioriteiten concreet op de sporen te zetten en de verdere uitrol ervan mee op te volgen. Vooreerst

zijn een aantal belanghebbenden vragende partij en bovendien kan inspraak die goed gekaderd wordt een meerwaarde betekenen voor het behalen van de eigen organisatiedoelstellingen. Tijdsinvestering vooraf wordt dan omgezet in tijdswinst achteraf. We kunnen als overheid de transitieprioriteiten immers niet alleen realiseren. Systeeminnovatie is pas mogelijk in partnerschap met de stakeholders. Het is van belang om hen ten volle mee te betrekken in het transitieproces. De partners worden mede-eigenaar van het proces en ze worden verwacht hun verantwoordelijkheid en engagement op te nemen bij de uitvoering van de transitieprocessen. De uitwerking hiervan kan verschillen van transitie tot transitie en van het moment in het proces.

De visienota voorziet geen richtlijnen over hoe de samenwerking met de stakeholders precies dient te gebeuren en laat de transitie-managers hierin vrij. We gebruiken de managementleidraad van de Vlaamse overheid als inspiratiebron.<sup>1</sup> In de praktijk beogen we een co-creatie met de stakeholders, die we in fasen willen uitrollen.

## **1. Inventaris en selectie van belanghebbenden**

We hebben een inventaris gemaakt van alle mogelijke interne en externe belanghebbenden. Intern hebben we ons in eerste instantie beperkt tot de collega's binnen de beleidsdomeinen WVG en CJSM. Extern zullen we ons in een volgende fase ook richten op belanghebbende Vlaamse, lokale en federale overheidsdiensten. Eenzelfde oefening dient eveneens te gebeuren voor de internationale relaties (verbanden tussen overheidsinstellingen).

Daarnaast willen we samenwerken met relevante externe sectorale en intersectorale stakeholders. Met het opmaken van deze inventaris werd reeds gestart. Het afronden ervan zal wel wat tijd in beslag nemen onder meer ook omdat vb. heel wat externe stakeholders nu reeds via geëigende kanalen worden betrokken bij het regulier beleid en tot op heden nog niet (goed) op de hoogte zijn van hetgeen er van hen precies wordt verwacht in het kader van deze transitieprioriteit.

Voor de definitieve selectie van zowel interne als externe stakeholders rekenen we op de respectieve verbindingsambtenaren van de delivery unit, die elk voor hun specifiek beleidsdomein of -veld een lijst van stakeholders hebben opgesteld. Deze lijst kan in de loop van het proces steeds worden bijgestuurd in functie van nieuwe inzichten, onvolledigheden of onjuistheden.

## **2. Relevante overheidspartners**

### DE TREKKENDE MINISTERS

De ministers Jo Vandeurzen, Sven Gatz en Philippe Muyters zijn vanuit hun respectieve bevoegdheden voor Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, voor Cultuur, Jeugd en Media en voor Sport aangeduid als trekkende ministers. Zij coördineren de politieke aansturing.

### DE ENTITEITEN BINNEN DE BELEIDSDOMEINEN WELZIJN, VOLKSGEZONDHEID EN GEZIN (WVG) EN CULTUUR, JEUGD, SPORT, MEDIA (CJSM)

Inmiddels hebben de leidend ambtenaren de personen aangeduid die als "interne belanghebbende" namens hun entiteit en/of afdeling aan de vormgeving en uitrol van de transitieprioriteit zullen meewerken. De aanwezigheid in het kernteam kan nog bijgestuurd worden in functie van ervaren noden of leemtes.

---

<sup>1</sup> Netwerk organisatiebeheersing, Herwerkte managementleidraad Vlaamse overheid, CAG/14/13.02 DOC 011-bijlage 2 (BZ 20 maart 2014, aangepast mei 2014, van toepassing vanaf 1 januari 2015)

De aangeduide verbindingspersonen vormen samen de "**Delivery Unit**".<sup>2</sup> Deze delivery unit is inmiddels operationeel en telt een vijftiental leden samengesteld uit medewerkers van de beleidsdomeinen WVG en CJSM.

#### ANDERE BELEIDSDOMEINEN BINNEN DE VLAAMSE OVERHEID

In functie van de noden wordt ad hoc beroep gedaan op verbindingsambtenaren vanuit alle andere beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid.

#### LOKALE OVERHEDEN

In functie van de noden wordt ad hoc beroep gedaan op verbindingsmensen uit onder meer steden en gemeenten,

#### FEDERALE OVERHEIDSPARTNERS

In functie van de noden wordt ad hoc beroep gedaan op verbindingsmensen uit de federale overheidsdiensten.

### **3. Relevante externe belanghebbenden**

Omdat de transitieprioriteit twee beleidsdomeinen betreft die maatschappelijk meerdere sectoren aanspreken en de focus ligt op een eerder verre tijdshorizon, lijkt het onvoldoende om ons bij het inventariseren van de relevante externe belanghebbenden te beperken tot de traditionele maatschappelijke spelers. Naast de gebruikelijke sectorale en intersectorale koepels en middenveldorganisaties uit de zorgsector, de welzijnssector, het culturele veld, het sportlandschap en het jeugdbeleid, denken we in elk geval ook aan:

- gebruikers van jong tot oud, met hun context en netwerk;
- bedrijfswereld;
- strategische onderzoekscentra en kennisinstellingen;
- innovatieve denkers, markante persoonlijkheden en/of organisaties.

### **4. Pragmatische aanpak**

Om voortgang te maken kiezen we voor een vereenvoudigd organisatieschema waarbij we ons in een eerste fase beperken tot het samenstellen van en het werken met de delivery unit met daarrond een tweede schil van relevante externe markante personen.

#### Markante personen

We zoeken naar personen die onbevangen, ongebonden en *out of the box* mee nadenken over deze transitie. Deze personen zullen *outside-in*, vanuit een neutrale hoek, mee nagaan of de focus goed zit, of de juiste analyses worden gemaakt en welke onderwerpen het waard zijn om in overleg met het beleid verder uit te werken.

De leden van de delivery unit hebben inmiddels mogelijke namen aangebracht, elk vanuit hun specifieke invalshoek.

#### Thematische klankbordgroepen

Om gedragenheid te creëren, voorzien we dat de "Transitieruimte" op geregelde tijdstippen samenkomt voor een terugkoppelingsmoment of inspiratiedag. Ter voorbereiding daarvan kunnen thematische klankbordgroepen werken aan specifieke thema's. De aanbevelingen die hieruit voortvloeien kunnen, waar relevant, verwerkt worden in de bijdrage van de administratie aan het volgend Vlaams regeerakkoord.

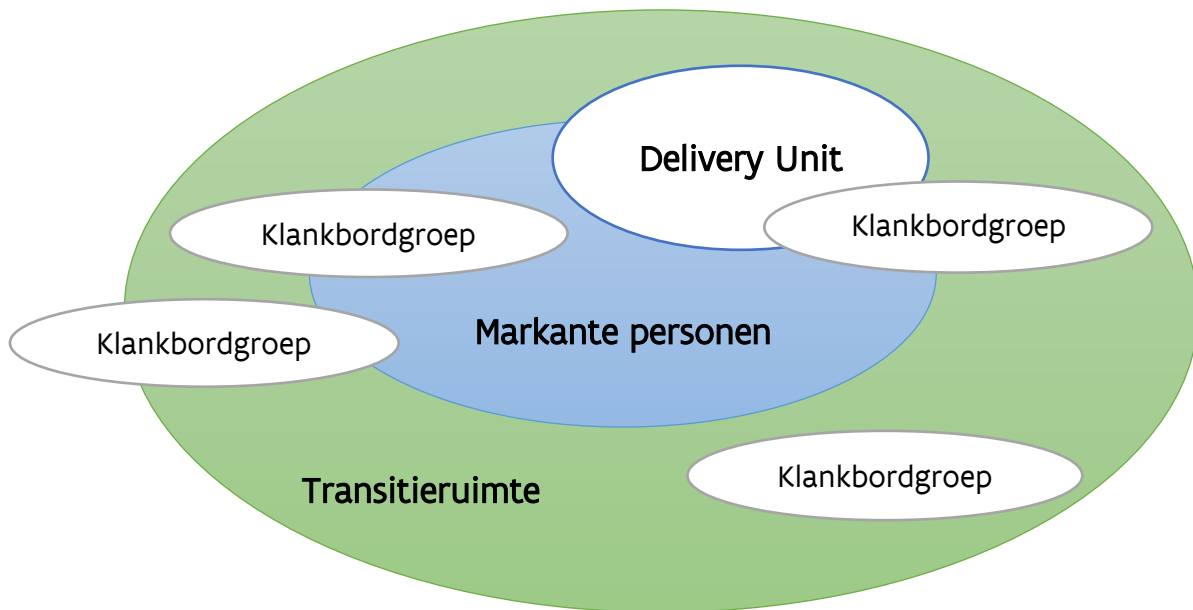
---

<sup>2</sup> Voor een opdrachtomschrijving van de delivery unit verwijzen we naar de Visienota 2050

Voorbeelden van thematische klankbordgroepen zijn het Transitienetwerk Cultuur "Pulse" (reeds in werking), het "Hospital of the Future" (reeds opgestart) en de "Verduurzaming van Cultuurbeleving" (nog op te starten).

### Transitieruimte

In een volgende fase voorzien we bij uitbreiding van deze schil de zogenaamde "Transitieruimte" die elke transitieprioriteit krachtens de Visienota moet samenstellen. Hierin worden, naast de al genoemde delivery unit en markante personen, ook alle "traditionele" interne en externe belanghebbenden (van binnen en buiten de overheid) samengebracht.



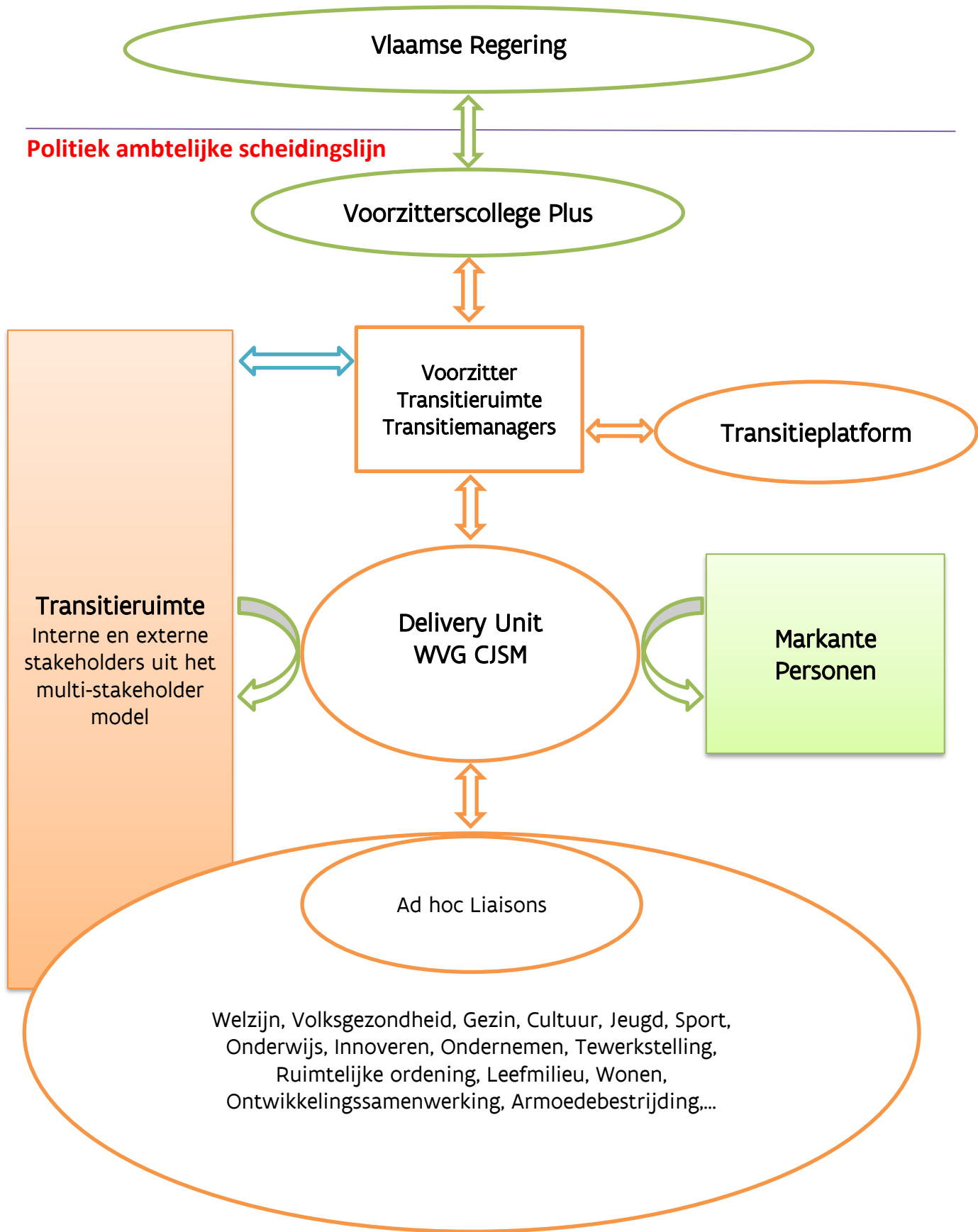
### **3.4. TRANSITIEPLATFORM**

Het Transitieplatform is samengesteld uit alle transitie managers en wordt geleid door het Departement Kanselarij en Bestuur. Het heeft als doel de onderlinge cohesie tussen de transities te bewaken en tegelijkertijd ook de transitie managers te ondersteunen in hun werkzaamheden. Jaarlijks rapporteert Kanselarij en Bestuur hierover aan het Voorzitterscollege en aan de Vlaamse Regering.

Door de verwevenheid van de transitie prioriteiten onderling en met andere beleidsinitiatieven, moeten we er ook over waken dat stakeholders optimaal kunnen participeren zonder overbevraagd te worden. Regelmatig overleg en afstemming tussen de transitie managers is hierbij essentieel. Ook dit gebeurt in het transitieplatform.

### **3.5. SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN DE GOVERNANCE**

Onderstaande figuur geeft de *governance* van deze transitie prioriteit schematisch weer.



#### **4. KRITISCHE SUCCESFACTOREN**

Het resultaat van dit project staat of valt met de kwaliteit en de inzet van de delivery unit en met de mate waarin markante personen bereid zijn om mee te werken aan strategische conversaties die de transitieprioriteit naar 2050 vormgeven.

Het proces veronderstelt tevens de volledige onafhankelijkheid van de deelnemers om met een open, maar kritische geest, niet gehinderd door de organisatorische achterban, aan de debatten deel te nemen.

En tenslotte is het evident dat een professioneel belanghebbendenmanagement enkel mogelijk is door de inzet van voldoende mankracht en middelen. Essentieel hierbij is dat elk lid van de delivery unit binnen de contouren van zijn eigen organisatie voldoende mogelijkheden krijgt om mee te werken aan de transitieprioriteit.

Om het stakeholdersoverleg met de andere overheidsdiensten en externe belanghebbenden te organiseren is een budget vereist. Of de bijdrage van de nog te selecteren markante personen financieel gehonoreerd kan worden, is nog onbepaald.

We gaan uit van de organisatie van één groot stakeholdersevent per kalenderjaar. Hiervoor stellen we een jaarlijks budget voorop van 25.000 euro. Dit budget dekt de uitgaven voor de locatie, de catering, de gastsprekers, het eventuele drukwerk en andere diversen.

De totale budgettaire impact zal afhankelijk zijn van enkele nog te nemen beslissingen. Zo impliceert bijvoorbeeld het organiseren van meerdere events per jaar, een evenredige vermenigvuldiging van het budget. In het volgend Vlaams regeerakkoord kan deze impact desgevallend worden becijferd, minstens worden geschat, op basis van de gemaakte keuzes ter zake.

#### **5. TIMING**

In de transitieruimte dient aan elke bouwsteen verder gewerkt te worden. Dit impliceert concretisering van uitdagingen en opportuniteiten die worden weergegeven in tussendoelstellingen richting 2020/2030/2040. Hierbij worden duidelijke vooruitzichten vooropgesteld. Uiteindelijk willen we een antwoord op de vraag: "Wat mogen we verwachten van ons zorgsysteem en van sociale cohesie tegen 2050 en hoe kunnen we hier naartoe werken?"

Essentieel hierbij is dat het ambitieniveau aansluit en verder bouwt op andere visiedocumenten en plannen en uiteraard ook met de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties.





## **6. VOORSTEL VAN BESLISSING**

De Vlaamse Regering beslist, met dien verstande dat deze conceptnota geen enkel financieel of budgettair engagement inhoudt vanwege het Vlaams Gewest of de Vlaamse Gemeenschap:

1. De titel van de "Transitieprioriteit Werk maken van Zorg en Welzijn 4.0" te vervangen door de titel "Transitieprioriteit Zorg en samenleven in 2050";
2. De startnota voor de "Transitieprioriteit Zorg en samenleven in 2050" goed te keuren;
3. De trekkende ministers Jo Vandeurzen, Philippe Muyters en Sven Gatz te gelasten deze startnota voor advies voor te leggen aan de SERV, de SAR WGG en de SARC.

Jo VANDEURZEN  
Vlaams minister van Welzijn,  
Volksgezondheid en Gezin

Philippe Muyters  
Vlaams minister van Werk,  
Economie, Innovatie en Sport

Sven GATZ  
Vlaams minister van Cultuur,  
Media, Jeugd en Brussel