



DE MINISTER-PRESIDENT VAN DE VLAAMSE REGERING  
VLAAMS MINISTER VAN BUITENLANDS BELEID EN ONROEREND ERFGOED

## VISIENOTA AAN DE VLAAMSE REGERING

**Betreft: Investeren in strategische toekomstverkenningen binnen Vlaanderen**

### 1. Inleiding

De maatschappelijke uitdagingen worden complexer. Je kunt ze niet langer beantwoorden met beleid beperkt tot één beleidsveld, één beleidsniveau, op één bepaald moment. We hebben te maken met grote mondiale uitdagingen, snel veranderende geopolitieke verhoudingen en disruptieve technologieën die stevig ingrijpen op onze samenleving, economie en welvaart.

In het licht van deze uitdagingen is het voor een overheid essentieel om proactief te ageren. Het is belangrijk om beleidsmakers te ondersteunen om vandaag doordachte en onderbouwde beslissingen te nemen met het oog op de uitdagingen van morgen. Beslissingen die er ook voor zorgen dat pessimistische scenario's geen of een kleinere kans krijgen. Het is m.a.w. noodzakelijk om te investeren in toekomstverkenningen. Zo kunnen we ons beter voorbereiden op mogelijke schokken en disrupties, zelfs als we hun contouren nog niet duidelijk kunnen zien.

De consultatie van het groenboek bestuur in 2016<sup>1</sup> reflecteerde maatschappelijk draagvlak voor onderbouwd beleid. Er bestaat ook brede politieke steun om op een meer structurele manier werk te maken van toekomstverkenningen in Vlaanderen, zo blijkt uit het witboek open en wendbare overheid van 7 juli 2017<sup>2</sup> en een recente bespreking in de Commissie voor Algemeen Beleid, Financiën en Begroting van het Vlaams Parlement op 4 december 2018<sup>3</sup>. Tot slot stellen we vast dat ook de academische wereld zich achter deze ideeën schaaft. Dit blijkt uit een recent standpunt van de Vlaamse Interuniversitaire Raad<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>[https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/media/Groenboek/consultatieverslag%20groenboek%20bestuur%2020170224\\_0.pdf?timestamp=1517955906](https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/media/Groenboek/consultatieverslag%20groenboek%20bestuur%2020170224_0.pdf?timestamp=1517955906)

<sup>2</sup> <https://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/witboek-open-en-wendbare-overheid>

<sup>3</sup> <https://www.vlaamsparlement.be/commissies/commissievergaderingen/1286110/verslag/1287359>

<sup>4</sup> <http://www.vlir.be/memorandum-2019>

Voorliggende nota geeft weer wat het beleidskader is, en hoe de praktijk van toekomstverkenningen binnen de Vlaamse overheid versterkt kan worden<sup>5</sup>.

## 2. Beleidskader

### 2.1. Groenboek bestuur

Op 28 oktober 2016 deelde ik het Groenboek Bestuur<sup>6</sup> met 6 principes en 30 voorstellen voor een vernieuwende overheid mee aan de Vlaamse Regering (VR 2016 2810 MED.0417).

Onder het item *'Zorgvuldige overheid met een onderbouwd beleid'* luidt *'Voorstel 4: Werken aan een ambitieuze Vlaamse onderzoeksagenda en een publieke databank waarin beleidsrelevante onderzoeken worden ontsloten'* als volgt:

*"Het voorstel bestaat erin de schouders te zetten onder een ambitieuze 'onderzoeksagenda Vlaamse overheid', die de nodige aandacht besteedt aan beleidsdomeinoverschrijdend en toekomstgericht onderzoek. Zo kunnen we data ontwikkelen die vandaag ontbreken om beleid goed te kunnen onderbouwen. We zetten in op transparantie in de wetenschappelijke ondersteuning van het beleid. (...) Daarvoor werken we samen met bestaande interne en externe wetenschappelijke netwerken."*

Een open consultatie over het groenboek volgde tussen 28 oktober en 31 december 2016. 638 burgers en 20 organisaties en overheden namen eraan deel. Het consultatieverslag<sup>7</sup> is meegedeeld aan de Vlaamse Regering op 24 februari 2017 (VR 2017 2402 MED.0088). M.b.t. voorstel 4 was een draagvlak merkbaar: de behoefte om beleid op lange termijn te onderbouwen werd door burgers, organisaties en andere overheden onderschreven.

### 2.2. Witboek open en wendbare overheid

Tussen maart en juni 2017 werd een witboek open en wendbare overheid<sup>8</sup> opgemaakt, de Vlaamse Regering keurde het goed op 7 juli 2017 (VR 2017 0707 DOC.0665).

In het najaar van 2017 werd het witboek open en wendbare overheid vertaald in een implementatieplan<sup>9</sup> met 30 projecten voor de huidige regeerperiode. Dit implementatieplan werd meegedeeld aan de Vlaamse Regering op 1 december 2017 (VR 2017 0112 MED.0458). Het implementatieplan geeft concreet weer hoe die 30 projecten vorm zullen krijgen met een timing, resultaten en aanspreekpunten.

Onder *'Pijler 4: Onderbouwd beleid als verantwoording en kennisopbouw'* staat o.a. het *Project 23: Inzetten op onderzoek en evaluatie'*.

---

<sup>5</sup> Het plan van aanpak werd opgesteld op basis van input verzameld tijdens drie werkbezoeken: de Nederlandse Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), The Scientific Foresight Unit (STOA) van het Europees Parlement en The European Political Strategy Centre (EPSC) van de Europese Commissie.

<sup>6</sup> <https://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/groenboek-bestuur>

<sup>7</sup> [https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/media/Groenboek/consultatieverslag%20groenboek%20Bestuur%2020170224\\_0.pdf?timestamp=1517955906](https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/media/Groenboek/consultatieverslag%20groenboek%20Bestuur%2020170224_0.pdf?timestamp=1517955906)

<sup>8</sup> <https://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/witboek-open-en-wendbare-overheid>

<sup>9</sup> <https://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/implementatieplan-witboek-open-en-wendbare-overheid-1>

Als output van dit project is onder meer vooropgesteld:

*"Onderzoek naar haalbaarheid onafhankelijk adviserend orgaan voor langetermijnonderzoek voor complexe maatschappelijke problemen van beleidsdomeinoverschrijdende aard t.a.v. de Vlaamse Regering met de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid als inspiratiebron. Uiteraard samen te bekijken met rollen bestaande adviesraden, steunpunten, transities, ..."*

### 2.3. Beleidsbrief Algemeen Regeringsbeleid 2018-2019

De opdracht aan het Departement Kanselarij en Bestuur om in dit kader onderzoek te verrichten en een plan van aanpak uit te werken, komt aan bod in de beleidsbrief Algemeen Regeringsbeleid 2018-2019<sup>10</sup>.

*"OD 1.4 Beleidsgericht onderzoek en evaluatie*

*Beleidsopties en -initiatieven 2019*

*Uitbouw van capaciteit voor beleidsonderzoek en -evaluatie door expertise bijeen te brengen en te delen*

*(...) Tevens acht ik het belangrijk om de expertiseopbouw inzake toekomstverkenningen met betrekking tot beleidsdomeinoverschrijdende thema's binnen de administratie te versterken steeds in samenwerking met de bevoegde minister(s). Op termijn zal mijn administratie daardoor nog meer dan nu in staat zijn de Vlaamse regering te informeren en te adviseren over vraagstukken die van groot belang zijn voor de samenleving en een multidisciplinaire aanpak noodzakelijk. Dit kan de vorm aannemen van gerichte omgevingsanalyses, beleidsanalyses op basis van bestaande demografische vooruitzichten en macro-economische prognoses. Ik laat hiertoe een plan van aanpak uitwerken door het Departement Kanselarij en Bestuur."*

---

<sup>10</sup> <https://www.vlaamsparlament.be/parlementaire-documenten/parlementaire-initiatieven/1279530>

### 3. Investeren in strategische toekomstverkenningen binnen Vlaamse overheid

#### 3.1. Toekomstverkenning als onderdeel van een drieluik onderbouwd beleid

Het is noodzakelijk de investering in toekomstverkenningen te positioneren in het drieluik statistiek – beleidsonderzoek – toekomstonderzoek.

#### Statistiek Vlaanderen

**Voldoende, kwaliteitsvolle en betrouwbare openbare statistieken** zijn essentieel voor een goed bestuur. In de laatste staathervorming is beslist om de openbare statistiekbevoegdheid in België te interfederaliseren zodat ook Vlaanderen nu formele verantwoordelijkheid heeft voor een Vlaams openbaar statistieksysteem. Dit systeem bestaat in zowat elke democratie en wordt sterk bepaald door internationale regelgeving, onder meer vanuit de VN, de EU (Eurostat) en de OESO.

Om dit nieuwe openbare statistieksysteem te coördineren heb ik de Vlaamse Statistische Autoriteit (VSA) opgericht binnen het Departement Kancelarij en Bestuur. Met een nieuwe strategie, doelstellingenkader en de opbouw van een netwerk Statistiek Vlaanderen is het team VSA momenteel op weg om de opdrachten uit het decreet en uit de internationale regelgeving uit te voeren (zoals opgenomen in het Vlaams Statistisch Programma 2019 (VR 7 december 2018)).

Betrouwbare, kwaliteitsvolle en professioneel onafhankelijke openbare statistieken vormen de fundamentele basis voor zowel beleidsonderzoek als toekomstverkenningen.

Beleidsonderzoek zal in de meeste gevallen starten met informatie uit het openbare statistieksysteem om daarop verder te bouwen en aan te vullen met andere informatie, die zowel kwantitatief als kwalitatief kan zijn.

Openbare statistieken vormen ook de basis voor goed onderbouwde toekomstverkenningen: om naar de toekomst te kijken moet er eerst betrouwbare informatie zijn over het heden – en moeten de trends uit het verleden op een coherente en betrouwbare manier in kaart gebracht zijn.

#### Beleidsondersteunend onderzoek Vlaanderen

Naast voldoende, kwaliteitsvolle en betrouwbare openbare statistieken is het belangrijk om bij het maken van concreet beleid te beschikken over degelijke en snelle onderbouwing. Zowel voor, tijdens als na de beslissing en uitvoering. Inzake het algemeen regeringsbeleid, is er nood aan een versterking van de beschikbare capaciteit om **op korte termijn beleidsgerichte analyses** te kunnen uitvoeren of te laten uitvoeren op basis van alle beschikbare data. Ik verwijs hierbij naar een aantal recente studies zoals de impact van Brexit op de Vlaamse economie, financieringsstromen tussen de deelstaten in België, studies over de grootte van de publieke investeringen in Vlaanderen, studies over subsidiëringstromen van de Vlaamse overheid, de studie over vergoedingen van bestuurders van Vlaamse entiteiten, de impactstudie inzake de afschaffing van zomer/winteruur op Vlaanderen. Dit zijn telkens heel concrete studies op vraag van de politieke overheid.

Hiervoor stel ik voor om (weer) een Studiedienst voor het Algemeen Regeringsbeleid op te richten binnen het Departement Kancelarij en Bestuur.

## Toekomstverkenningen voor Vlaanderen

Een derde luik m.b.t. onderbouwd beleid gaat over toekomstverkenningen en wordt hieronder verder uitgewerkt.

### 3.2. Doelstelling uitbouw toekomstverkenningen

Adequaat en wendbaar inspelen op maatschappelijke uitdagingen vraagt een innovatieve en probleemoplossende overheid. Zo heeft de Vlaamse Regering met de goedkeuring van de Visienota Radicaal Digitaal<sup>11</sup> de transformatie naar een digitale overheid ingezet. In haar Visie 2050<sup>12</sup> toont de Vlaamse regering een beeld van het Vlaanderen dat ze op lange termijn beoogt en activeert ze burgers, organisaties en bedrijven als partners bij de gewenste systeeminnovaties voor een duurzame samenleving.

Het is echter noodzakelijk verder te investeren in de praktijk van toekomstverkenningen om het regeringsbeleid te kunnen **ondersteunen en adviseren over strategische beleidsdomeinoverschrijdende uitdagingen** die een coherente en multidisciplinaire aanpak vragen. Deze uitdagingen gaan over de noodzakelijke maatschappelijke innovatieprocessen en duurzame systeeminnovaties. Voorbeelden van strategische toekomstverkenningen kunnen zijn: impact van artificiële intelligentie en digitale transformatie, circulaire economie, geopolitieke veranderingen, mondiale migratie, klimaatverandering, ... .

Om deze ondersteunings- en adviseringsrol te kunnen opnemen, moet de Vlaamse overheid investeren in **kennis- en capaciteitsopbouw** voor het verkennen van de toekomst. Internationale organisaties zoals Unesco, de Europese Unie en heel wat landen (zoals Nederland, Finland, ...) zijn al geruime tijd intensief bezig met deze kennis- en capaciteitsopbouw.

### 3.3. Actoren en netwerkbenadering

De expertise in Vlaanderen met toekomstverkenningen is vandaag gefragmenteerd.

Op korte termijn is het aangewezen om in eerste instantie zowel de **interne als de externe expertise** in Vlaanderen m.b.t. toekomstverkenningen in een **netwerkaanpak** met elkaar te verbinden en te versterken. Hierbij denken we aan interne organisaties zoals de eigen studiediensten binnen de Vlaamse overheid, onze transitie- en transitie managers in het kader van Visie 2050, onze eigen Vlaamse wetenschappelijke instellingen, het departement EWI, FWO, SERV, VARIO, maar ook externe expertise zoals onze steunpunten beleidsgericht onderzoek, denktanks, VLIR, KVAB, maatschappelijke actoren die bezig zijn met toekomstverkenning, ...

Voor de lange termijn wordt een stappenplan uitgewerkt voor de toekomst van de steunpunten in verhouding tot de studiedienst voor het Algemeen Regeringsbeleid binnen het Departement Kanselarij en Bestuur en het project strategische toekomstverkenningen. Voor de verdere invulling van het project strategische toekomstverkenningen, zie punt 3.7.

---

<sup>11</sup> <https://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/vlaanderen-radicaal-digitaal-2015-2019>

<sup>12</sup> <https://www.vlaanderen.be/nl/vlaamse-regering/visie-2050>

De nabijheid van vele internationale organisaties zoals de Europese instellingen in Brussel en de OESO in Parijs creëren daarnaast opportuniteiten voor efficiënte kennisuitwisseling en samenwerking.

Studies over lange termijn uitdagingen maken de toekomst niet minder onzeker. Ze geven integendeel meer vertrouwen om te kunnen handelen vanuit een **open perspectief** dat de regeerperiode overstijgt. Bovendien krijgen de betrokken actoren de mogelijkheid om met elkaar in **dialog** te gaan over het verloop van bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen. Een toekomstverkenning moet je daarbij zien als een leerproces en biedt besluitvormers nieuwe en verfrissende perspectieven op de huidige stand van zaken.

### 3.4. Producten van toekomstverkenning

Er is behoefte aan verschillende types van toekomstverkenning. De verkenning kijkt steeds naar een beleidsdomeinoverschrijdende langetermijnuitdaging met een grote impact op de samenleving.

Er bestaat een onderscheid in vorm en aanpak tussen een toekomstbriefing, een toekomstnota en een strategische toekomststudie.

Een eerste type betreft een **toekomstbriefing**. Dit is een ad-hoc-opdracht naar aanleiding van bijvoorbeeld parlementaire of publieke debatten. De minister-president van de Vlaamse Regering heeft daarbij een dringende informatievraag. Hierbij wordt de nodige interne expertise samengebracht om snel te kunnen antwoorden. Het resultaat moet op zeer korte termijn (enkele uren of enkele dagen) kunnen worden opgeleverd.

Een tweede type betreft een **toekomstnota**. De minister-president van de Vlaamse Regering vraagt een analyse van een maatschappelijke trend, een toekomstscenario of een specifiek thema. Deze nota's dienen bijvoorbeeld ter ondersteuning van de aanwezigheid van leden van de Vlaamse Regering op internationale fora. Hiervoor wordt de nodige interne en externe expertise samengebracht. Voor dergelijke toekomstnota's wordt gemikt op een doorlooptijd van twee tot drie maanden. Op vraag van de minister-president van de Vlaamse Regering kan beleidsadvies worden toegevoegd.

Een derde type betreft de uitgebreide strategische **toekomststudies**. Deze studies dienen ter ondersteuning van het langetermijnbeleid van de Vlaamse Regering en worden waar nodig uitbesteed. Om voldoende beleidsrelevant te zijn, is een doorlooptijd van meer dan drie maanden nodig. Hieraan wordt ook beleidsadvies toegevoegd.

### 3.5. Proces van toekomstverkenning

Een toekomstverkenning kijkt met een open blik naar de toekomst en is niet voorspellend. Afhankelijk van de vraag en urgentie zijn verschillende methoden, al dan niet in combinatie, mogelijk. Op hoofdlijnen kunnen de **volgende methoden**, in te delen in drie clusters, mogelijk worden ingezet :

- (i) trendanalyse en scenariotechnieken voor plausibele maar contrasterende toekomstbeelden;
- (ii) horizon scanning technieken voor signalen van disruptieve verandering en
- (iii) visie en terugkijktechnieken voor normatieve toekomstbeelden<sup>13</sup>.

Het eindresultaat van een toekomstverkenning is niet enkel een nota of een studierapport. Het bijhorend proces geeft beleidsmakers een strategisch discussieplatform om bijvoorbeeld verschillende toekomstscenario's te bespreken en de onderliggende assumpties expliciet te maken. Hiervoor is een **gestructureerde en gecoördineerde aanpak** essentieel.

Daarbij wordt verkend wie bij deze vraagstelling moet worden betrokken, met bijzondere aandacht voor de studiediensten binnen de beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid. Deze **interne en externe stakeholders en experts** worden samengebracht met het oog op de verzameling van de noodzakelijke input. Net als bij het European Political Strategy Centre (EPSC) van de Europese Commissie het geval is, is het van belang dat het project strategische toekomstverkenningen de nodige autoriteit heeft om de beleidsexperten binnen de Vlaamse Overheid met betrekking tot een strategisch thema tijdelijk te betrekken bij de uitwerking van haar opdracht.

De grootste zorg wordt besteed aan de verwerking van alle input om in lijn te blijven met de initiële doelstelling, de scope, en methodologie. Aandachtspunt is dat je zonder vooringenomenheid naar het proces blijft kijken en de manier van werken, maar ook de output controleert op mogelijke vooroordelen. **Onafhankelijkheid** bij het uitvoeren van toekomstverkenningen is immers onontbeerlijk.

Verder is het belangrijk dat de toekomstverkenning op een **kwaliteitsvolle en wetenschappelijke manier** wordt opgeleverd volgens de initiële afspraken. Daarbij worden de strategische inzichten bezorgd aan diegenen die initieel werden vastgelegd in het plan van aanpak. Er wordt tot slot ook systematisch opgevolgd wat de **impact** is van het opgeleverde proces, om ook lessen te trekken voor volgende toekomstverkenningen.

---

<sup>13</sup> Wilkinson, A (2017) Strategic Foresight Primer. European Political Strategy Centre, Brussels. DOI: 10.2872/71492

### 3.6. Vlaamse Strategische Toekomstraad

Om te zorgen voor kwaliteitsbewaking bij de toekomstverkenningen, richten we een **Vlaamse Strategische Toekomstraad** op.

De Vlaamse Strategische Toekomstraad heeft tot taak de Vlaamse Regering te informeren en adviseren over vraagstukken die van groot belang zijn voor de samenleving. De Vlaamse Strategische Toekomstraad stuurt daartoe het project strategische toekomstverkenningen inhoudelijk aan en gaat in actieve dialoog met de Studiedienst voor het Algemeen Regeringsbeleid, de Vlaamse Statistische Autoriteit, het Voorzitterscollege en de adviesraden, waarna hij een jaar- en een vijfjarenplanning uitwerkt. De Vlaamse Strategische Toekomstraad geeft richting aan de uitvoering en impact van de toekomstnota's en -studies van het project strategische toekomstverkenningen.

De Vlaamse Strategische Toekomstraad is geen (sectorale) strategische adviesraad. Hij is een wetenschappelijke raad in die betekenis dat beleidsaanbevelingen worden opgebouwd vanuit wetenschappelijke inzichten gebaseerd op onafhankelijke studies die de toetssteen van een multidisciplinaire, evidence-based en methodologisch verantwoorde aanpak volgens de hoogste wetenschappelijke criteria kunnen doorstaan. Deze raad adviseert vanuit de wetenschappelijke inzichten, getoetst aan de internationale praktijk expertise van de raadsleden. Daarnaast bewaakt de Vlaamse Strategische Toekomstraad steeds het beleidsdomeinoverstijgend en multidisciplinair karakter van de studies en het macroniveau bij de uitvoering van de opdrachten en waakt over de continuïteit in de opdrachten.

De Vlaamse Strategische Toekomstraad komt jaarlijks in samenspraak met de Vlaamse Regering, en na dialoog met het Vlaams Parlement, het Voorzitterscollege en de maatschappelijke stakeholders, waaronder de strategische adviesraden en de steunpunten, tot een selectie van mogelijke onderwerpen en prioriteiten van de (jaar- en vijfjaren)planning. Op basis van deze lijst komt de raad tot een definitieve selectie van onderwerpen. Inspiratie voor mogelijke onderwerpen is te vinden bij de verkenningen die de Nederlandse WRR thans onderzoekt: Nederland in Europa, Middenklasse onder druk?, Onzekerheid en onbehagen, Voedsel, .... Zowel bij de agendasetting als in de uitvoering van de studies kunnen samenwerkingsverbanden worden aangegaan met andere interne en externe studiediensten. Samenwerkingsafspraken met de Nederlandse WRR behoren ook tot de mogelijkheden.

De Vlaamse Strategische Toekomstraad is samengesteld uit minimaal 5 en maximaal 8 leden. Zij worden door de Vlaamse Regering benoemd voor een periode van vijf jaar. In de samenstelling van de raad wordt er gestreefd naar een evenwicht tussen leden actief in de academische wereld, in het bedrijfsleven en/of andere professionele disciplines (onderwijs, overheid, social profit, internationale instellingen). In de Vlaamse Strategische Toekomstraad zijn zo veel mogelijk verschillende relevante wetenschappelijke disciplines en kennis aanwezig. De leden hanteren hierbij een uitgesproken transversale blik en ontwikkelen hun beleidsaanbevelingen vanuit een brede systeembenadering. Multidisciplinariteit, excellentie en praktijkkennis zijn het motto van de Vlaamse Strategische Toekomstraad waarbij de leden kunnen terugvallen op een breed, professioneel internationaal netwerk. Hierdoor kan de Vlaamse Strategische Toekomstraad, zelfs



in een beperkte samenstelling, een breed ontwikkelde synergie tot stand brengen over verschillende relevante expertises en praktijkkennis.

Deze raad komt minstens één keer per jaar samen met de Vlaamse Regering en halfjaarlijks met de kabinetschefs.

### 3.7. Project Strategische Toekomstverkenningen Vlaanderen

Het Departement Kancelarij en Bestuur neemt vanuit zijn rol als Center of Government de rol op van multidisciplinaire kennismakelaar bij deze verschillende vragen m.b.t. toekomstverkenningen. Dit sluit aan bij de al aanwezige expertise inzake toekomstverkenningen, transitie management, strategisch risicomanagement, beleidsgericht onderzoek en statistiek.

Gelet op het belang, de omvang en de complexiteit van deze rol, acht ik het nodig om een **projectleider met een hoogwaardig profiel (N niveau of N-1 niveau)** binnen DKB aan te trekken om het project strategische toekomstverkenningen vorm te geven en te leiden voor een periode van 5 jaar. De projectleider heeft de opdracht om het project strategische toekomstverkenningen uit te bouwen tot een volwaardig toekomstinstituut, organisatorisch ingebed in het Departement Kancelarij en Bestuur, dat zich, in samenwerking met de Vlaamse strategische toekomstraad, kan meten met internationale voorbeelden. Naast belangrijke competenties zoals visie en richting geven, innovatie en ondernemerschap, samenwerking en netwerking, zijn internationale wetenschappelijke erkenning en ervaring met toekomstverkenningen van cruciaal belang voor deze functie. Ook een intensieve samenwerking met internationale toekomstinstututen en denktanks zoals de WRR, EPSC en OESO is essentieel om een efficiënte werking uit te bouwen. Eind 2023 volgt er een evaluatiemoment.

De projectleider stelt zich op als een echte **kennismakelaar** en zal een sterk netwerk uitbouwen aan interne (binnen VO) en externe experts (academici, denktanks, adviesraden, ...). Dit interne en externe netwerk betreft de projectleider niet enkel bij de toekomstverkenningen zelf, maar ook bij diverse valorisatie-initiatieven (studiedagen, publicaties, events, ...) waarbij, indien zinvol, ook de VSA betrokken wordt om de statistische data vanuit haar expertise te duiden. De Studiedienst voor het Algemeen Regeringsbeleid en de strategische adviesraden zijn prioritaire partners van het project strategische toekomstverkenningen. Om dit partnerschap te bestendigen zal een samenwerkingsprotocol worden gesloten. Zo zal het mogelijk zijn om op het vlak van concreet onderzoek tot een taakverdeling te komen, ook met de studiediensten van de strategische adviesraden.

Deze functie zal extern worden opgesteld. De projectleider wordt voor de looptijd van het vijfjarige project gepositioneerd binnen het departement Kancelarij en Bestuur. De projectleider zal vanaf 2020 het project Strategische Toekomstverkenningen opstarten en zal hierbij ondersteund worden door personeelsleden vanuit het Departement Kancelarij en Bestuur. De opstart gebeurt met 2 projectteamleden en wordt vanaf 2022 verder aangevuld tot een richtinggevend aantal van minimum vier medewerkers. Deze medewerkers zullen, als gevolg van oppensioenstellingen binnen het Departement Kancelarij en Bestuur, extern kunnen worden aangeworven en/of kunnen worden gedetacheerd vanuit andere entiteiten van de Vlaamse Overheid. De projectkost wordt nog verder uitgewerkt en zal voorwerp uitmaken van een afzonderlijke regeringsbeslissing n.a.v. de concrete opstart van dit project (vacant verklaring, projectplan,...) Voor de werkingskosten en kosten voor uitbesteed onderzoek wordt indicatief een kost van gemiddeld 500 k€ per jaar geraamd. Verdere uitwerking van budget en financiering van

de projectstudies maakt deel uit van de opdracht van de projectleider die hiertoe een verder, evolutief ontwerp-projectplan uitwerkt.

Voor de uitbouw van de Studiedienst voor het Algemeen Regeringsbeleid zal gebruik gemaakt worden van de wervingsmogelijkheden ten gevolge van de uitstroom van personeelsleden binnen het Departement Kanselarij en Bestuur.

#### **4. Voorstel van beslissing**

De Vlaamse Regering gaat akkoord met de bovenstaande aanpak en gelast de minister-president van de Vlaamse Regering met de verdere uitwerking van de visienota volgens bovenstaande principes.

Deze visienota houdt geen financieel of budgettair engagement in vanwege de Vlaamse Gemeenschap of het Vlaams Gewest.

Minister-president van de Vlaamse Regering en  
Vlaams minister van Buitenlands Beleid en Onroerend Erfgoed

Geert BOURGEOIS