



Vlaanderen
verbeelding werkt

De stille (r)evolutie...

Reflecties over het belang van prestatiebegroting
voor beleidsontwikkeling en beleidsevaluatie

Peter Jan Carlier
Departement Kanselarij en Bestuur

2013...

Vlaams Regeerakkoord 2009-2014

Het regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2009-2014 was volledig opgebouwd rond ViA. In het regeerakkoord stonden 337 projecten die de Vlaamse Regering wilde uitvoeren tegen 2014, om de doelstellingen van het Pact 2020 mee te helpen verwezenlijken.

Twee keer per jaar controleerde de Vlaamse Regering hoe ver ze stond met de 337 projecten.

- ▶ **Projecten, geen indicatoren...**
- ▶ **Interne versus externe finaliteit...**
- ▶ **Plan- en rapporteerlast...**

Ondertussen



Vlaanderen

is lokaal bestuur



Waar ben je naar op zoek?



Je bent hier > Home > **BBC: Strategisch en financieel beleid**

Home

Strategische projecten

BBC: Strategisch en financieel beleid

Verzelfstandiging en samenwerking

Financiering

Overheidsopdrachten

Personeel

Data en analyses

Beleidscyclus en -rapporten

Boekhouding

Introductie en evaluatie

Digitale rapportering

Financiën IGS en verzelfstandigingen

Bevragingen - Eurostat rapportages

BBC: Strategisch en financieel beleid

De beleids- en beheerscyclus (BBC) omvat de regels over de strategische planning en het financieel beheer van de lokale besturen. Het bepaalt hoe het meerjarenplan, het budget en de jaarrekening eruit zien en hoe de boekhouding wordt gevoerd. Het gaat over de wijze waarop gemeenten, OCMW's, provincies en hun publiekrechtelijke verzelfstandigde entiteiten hun beleid voorbereiden, budgetteren, uitvoeren, opvolgen en evalueren. Niet enkel de financiële aspecten van de beleidsvoering komen daarbij aan bod, maar ook de inhoudelijke planning (beleidsdoelstellingen, actieplannen, acties...), de uitvoering en de evaluatie. Het gaat dus om veel meer dan de boekhouding of het financieel instrumentarium.

Ondertussen

Knack

Rubrieken ▼

Het magazine

Voordelen
voor abonnees

Abonneren



'Regering-Di Rupo loste zestig procent beloftes volledig in' (Rapporteurs)

24/04/14 om 09:50 - Bijgewerkt om 09:52

De regering Di Rupo heeft ruim zestig procent van haar beloftes volledig ingelost. Volgens de Rapporteurs, een online burgerinitiatief, zal de regering uiteindelijk afklokken op 16 procent niet-gerealiseerde beloftes.

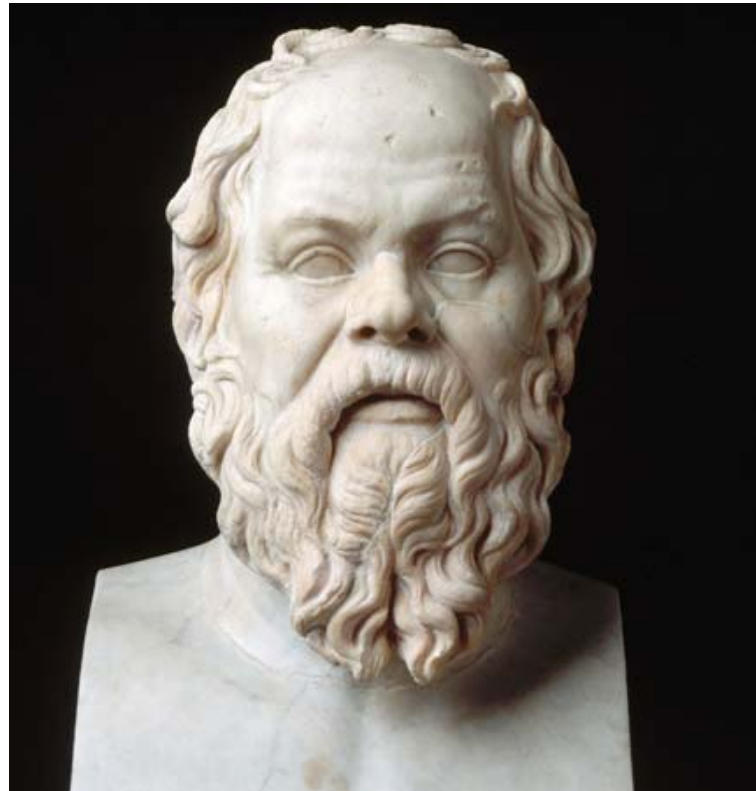
STOP



Informatie & Transparantie



Mijn job als
beleidsmaker



Maatschappelijke
verantwoording



Doelstellingenmanagement: een organisatiebreed project op weg naar een meer resultaatgerichte Vlaamse overheid

Peter Jan Carlier¹, Anne Delarue², Amber Dewil³ en Katrien Mortelmans⁴



SAMENVATTING Begin 2014 werd binnen de Vlaamse overheid gestart met een organisatiebreed project om te komen tot een geïntegreerd doelstellingenmanagement met bijbehorende efficiënte en effectieve monitoring. Doelstellingenmanagement is een methode die ernaar streeft om de beleids-, beheers- en financiële cyclus beter te integreren.

Het project bouwde op de bestaande kennis binnen de Vlaamse overheid. Bovendien zorgde het projectteam voor een participatieve aanpak. De aandacht voor participatie en kruisbestuiving liep en loopt nog steeds doorheen het hele project. Dat is cruciaal voor de gedragenheid van doelstellingenmanagement in de hele Vlaamse overheid.

Vandaag zijn er al verschillende onderdelen van het project gerealiseerd. Ten eerste werd een model uitgewerkt dat toont hoe onder andere doelstellingen, projecten en processen binnen de Vlaamse overheid aan elkaar zijn gelinkt. Ten tweede zijn een aantal officiële richtlijnen aangepast, zodat het eengemaakte doelstellingskader en de monitoringtool effectief worden gebruikt in de hele Vlaamse overheid. Ten derde zijn er grote stappen gezet om naast de beleids- en beheerscyclus ook de financiële cyclus beter te integreren. Ten slotte is er hard gewerkt aan de concrete uitwerking van een monitoringtool. Begin 2015 werd de online tool Traject gelanceerd, die ondertussen bestaat in zijn achtste release.

1. Waarom doelstellingenmanagement in de Vlaamse overheid?

1.1. Aanleiding

Tot voor 2014 slaagde de Vlaamse overheid (VO) er moeilijk in om binnen de hele organisatie voldoende af te stemmen tussen de verschillende

strategische doelstellingen en programma's. De vertaling van het regeerakkoord in onder andere beleidsnota's, beleidsbrieven en ondernemingsplannen gebeurde niet consequent bij de entiteiten (departementen en agentschappen) die deel uitmaken van de Vlaamse overheid. Hierdoor was er weinig zicht op de onderlinge relaties tussen beleidsinitiatieven. Dat werd gedeeltelijk wel



VTOM_2017

Waarom succesvol?

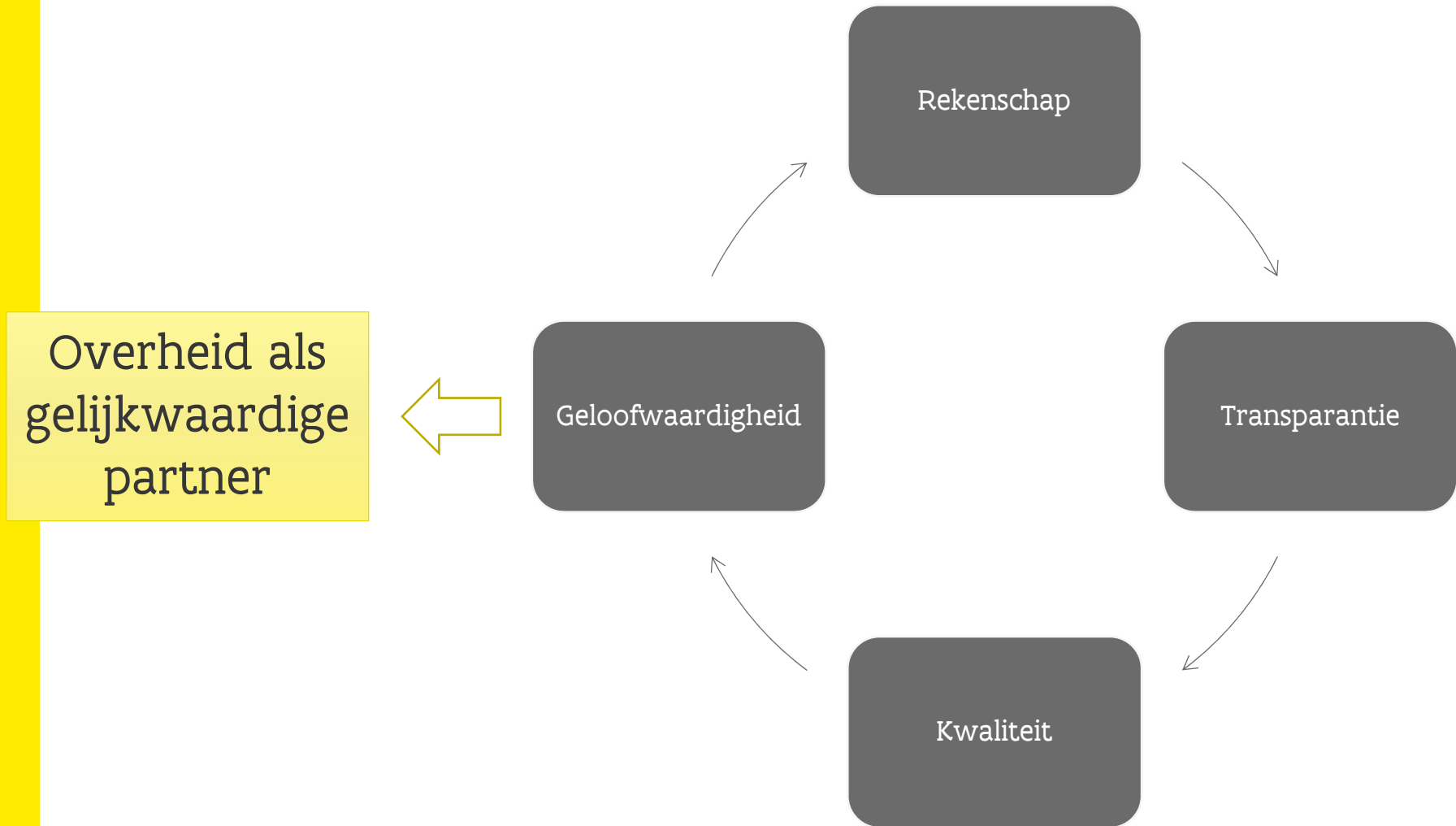
- ▶ Vanuit een brede ontevredenheid en beroepsethiek
- ▶ Tijdsgeest en actuele voorbeelden
- ▶ Bottom-up initiatief en diepgaande samenwerkingsverbanden
- ▶ Transparant en vanuit een gelijkwaardigheid
- ▶ Integrale benadering + vanuit Vo-perspectief
- ▶ Geloof in eigen kunnen
- ▶ Onder de radar

Woelig vaarwater met hindernissen

- ▶ Silo's: structuren, kennis, cycli
- ▶ Juiste mensen op juiste plaatsen?
- ▶ Actief en passief verzet (kennis is macht...)

=> groeiende groep medestanders op alle niveaus

Verbeterde beleidsontwikkeling en –evaluatie





Fundamenten zijn gelegd maar ...

Gepast instrumentarium

- ▶ **Verdere aanpassing processen en sjablonen**



West-Australië

- ▶ **Start van de volgende beleidscyclus is cruciaal**

***Prestatie-begroting slechts zinvol
als je inhoud zinvol is***

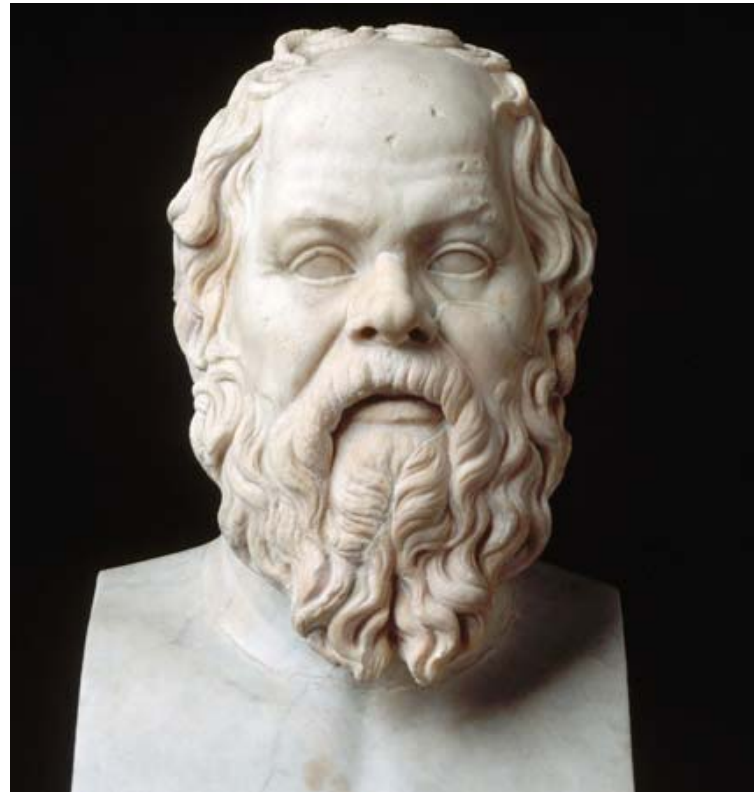


Kritisch blijven

SERV

Rekenhof

Audit



Overheid

Academici

Politiek

...
WIJ ALLEN

Dank



Vlaanderen
verbeelding werkt

Doelstellingenmanagement: een organisatiebreed project op weg naar een meer resultaatgerichte Vlaamse overheid

Peter Jan Carlier¹, Anne Delarue², Amber Dewil³ en Katrien Mortelmans⁴

SAMENVATTING Begin 2014 werd binnen de Vlaamse overheid gestart met een organisatiebreed project om te komen tot een geïntegreerd doelstellingenmanagement met bijbehorende efficiënte en effectieve monitoring. Doelstellingenmanagement is een methode die ernaar streeft om de beleids-, beheers- en financiële cyclus beter te integreren.

Het project bouwde op de bestaande kennis binnen de Vlaamse overheid. Bovendien zorgde het projectteam voor een participatieve aanpak. De aandacht voor participatie en kruisbestuiving liep en loopt nog steeds doorheen het hele project. Dat is cruciaal voor de gedragenheid van doelstellingenmanagement in de hele Vlaamse overheid.

Vandaag zijn er al verschillende onderdelen van het project gerealiseerd. Ten eerste werd een model uitgewerkt dat toont hoe onder andere doelstellingen, projecten en processen binnen de Vlaamse overheid aan elkaar zijn gelinkt. Ten tweede zijn een aantal officiële richtlijnen aangepast, zodat het eengemaakte doelstellingskader en de monitoringtool effectief worden gebruikt in de hele Vlaamse overheid. Ten derde zijn er grote stappen gezet om naast de beleids- en beheerscyclus ook de financiële cyclus beter te integreren. Ten slotte is er hard gewerkt aan de concrete uitwerking van een monitoringtool. Begin 2015 werd de online tool Traject gelanceerd, die ondertussen bestaat in zijn achtste release.

1. Waarom doelstellingenmanagement in de Vlaamse overheid?

1.1. Aanleiding

Tot voor 2014 slaagde de Vlaamse overheid (VO) er moeilijk in om binnen de hele organisatie voldoende af te stemmen tussen de verschillende

strategische doelstellingen en programma's. De vertaling van het regeerakkoord in onder andere beleidsnota's, beleidsbrieven en ondernemingsplannen gebeurde niet consequent bij de entiteiten (departementen en agentschappen) die deel uitmaken van de Vlaamse overheid. Hierdoor was er weinig zicht op de onderlinge relaties tussen beleidsinitiatieven. Dat werd gedeeltelijk wel

ondervangen door de talrijke adviesorganen. Beleidsdomeinoverstijgende projecten werden niet overkoepelend aangepakt, maar opgedeeld tussen verschillende entiteiten. Hierdoor liet de Vlaamse overheid kansen liggen om binnen de verschillende beleidsdomeinen en entiteiten elkaars doelstellingen en projecten te versterken. Er bestond met andere woorden geen geïntegreerde manier om doelstellingen, programma's, projecten ... te beheren.

In de praktijk zorgde dat voor een **verhoging van de interne plan- en rapporteerlast** in alle entiteiten. Stafmedewerkers en projectverantwoordelijken moesten over eenzelfde set van doelstellingen en projecten, op verschillende tijdstippen en in verschillende systemen, (deels) gelijkaardige informatie invoeren en daarover rapporteren. Bovendien riepen nieuwe beleidsinitiatieven, ondanks hun inhoudelijke relevantie, vaak weerstand op omdat ze de plan- en rapporteerlast nog verhoogden.

Een ander onrechtstreeks gevolg was het **ontbreken van een strategische focus**. Hoe meet de Vlaamse overheid wat er echt toe doet? De meeste aandacht ging uit naar de opvolging van proces- en in mindere mate outputindicatoren, die onvoldoende sturende informatie opleverden. Voor de meeste beleidsthema's waren effectindicatoren voorhanden maar ontbrak veelal de koppeling met de strategische doelstellingen. Een rechtstreekse graadmeter voor de realisatie van het vooropgestelde beleid ontbrak dus.

Dat alles leidde onvermijdelijk tot een **efficiëntie- en effectiviteitsverlies** wat betreft de **monitoring** op het niveau van de Vlaamse overheid. Uit eerdere oefeningen bleek duidelijk dat veel entiteiten van de Vlaamse overheid met dezelfde vragen worstelden rond een doordachte monitoring van doelstellingen. Zij moesten ieder voor zich oplossingen bedenken en systemen ontwikkelen om zo goed mogelijk aan allerhande rapporteringsvragen tegemoet te komen⁵. Binnen de verschillende entiteiten werden veel middelen (eigen personeel, inzet van consultants, ontwikkeling van software, aankoop van licenties ...) ingezet om parallel monitoringssystemen te ontwikkelen, die soms zeer gelijkaardige functionaliteiten hadden. Die **verko-**

kerde aanpak had als bijkomend nadeel dat er doorgaans geen afstemming noch koppeling mogelijk was tussen entiteitsspecifieke en VO-brede monitoringsystemen.

1.2. Visie

Naar aanleiding van bovenstaande problematiek werd een voorstel uitgewerkt om naar een nieuw doelstellingenmanagement te evolueren met bijbehorende monitoring. In een projectvoorstel werd de volgende visie geformuleerd:

“De Vlaamse overheid beschikt over een geïntegreerd doelstellingskader met bijbehorende efficiënte en effectieve monitoring.”

Die visie werd vertaald in vier doelstellingen:

- de werking van de Vlaamse overheid vloeit voort uit een **eengemaakt en kwalitatief doelstellingskader**;
- **politiek-ambtelijke afstemming** over de doelstellingen en de daaraan gekoppelde monitoring;
- realisatie van een **VO-brede monitoring** van beleids- en organisatiedoelstellingen en bijbehorende indicatoren;
- **neutraliteit** van de rapporten en **vertrouwelijkheid** van de informatie, rekening houdend met de regelgeving rond openbaarheid van bestuur.

Het project had volgende effecten voor ogen:

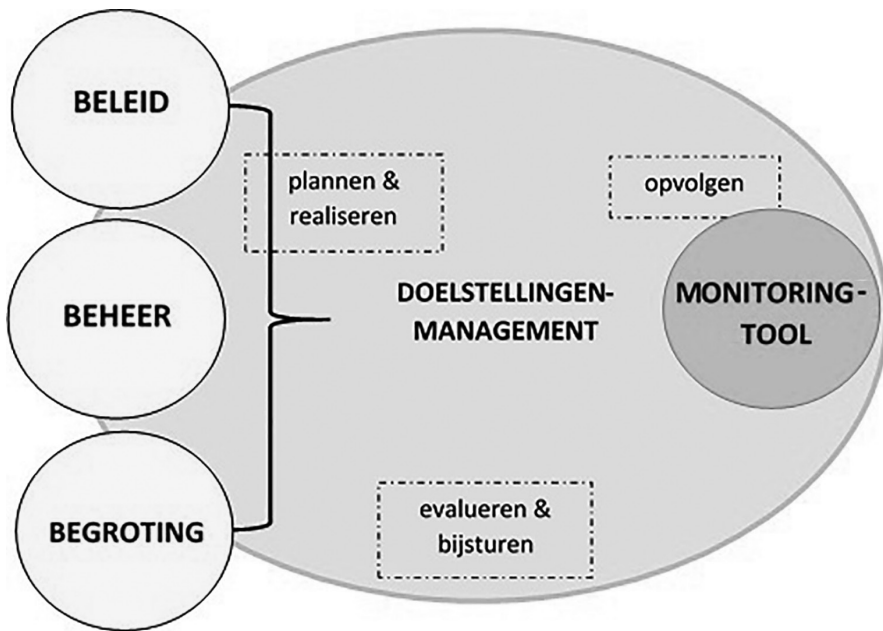
- op relatief korte termijn **houvast bieden**. Doelstellingen worden bepaald op het hoogste niveau (Regeerakkoord) en strategische projecten worden daaraan gekoppeld. Voor monitoring- en rapporteringsvragen moet de focus sterker liggen op indicatoren met betrekking tot de resultaten en beleidseffecten die de strategische doelstellingen ondersteunen;
- op middellange termijn **kostenvoordeel** halen door een eengemaakte monitoring. Door rapporteringsverplichtingen te systematiseren en duidelijk te bepalen, kunnen entiteiten de focus leggen op de organisatie ervan. Daarnaast wordt de wildgroei van systemen aan banden gelegd;

- zorgen voor **wendbaarheid**. Iedereen geeft informatie eenmalig in op een afgesproken plaats. Daarna kan die informatie zoveel als nodig worden hergebruikt in verschillende vormen van rapportering, zonder bijkomende interne plan- en rapporteringslast;
- uniforme en hoogstaande **kwalitatieve beleidsrapportering** aan de Vlaamse Regering;
- de vrijgekomen tijd gebruiken om te evolueren van louter data verzamelen naar data

interpreteren en gebruiken. Zo kan op een meer gefundeerde manier aan **beleidsvoorbereiding en beleidsevaluatie** worden gedaan.

Er werd resoluut gekozen voor één kader en één monitoringtool omdat enkel een **overkoepelend systeem** voldoende garantie biedt om efficiënte informatie- en communicatiestromen uit te werken die gebaseerd zijn op de structuur van de Vlaamse overheid.

Figuur 1 Schematische voorstelling van doelstellingenmanagement



1.3. Projectaanpak

1.3.1. Bottom-upinitiatief

De opstart van doelstellingenmanagement kwam er op vrijwillig initiatief van enkele collega's uit verschillende beleidsdomeinen, die elk vanuit hun functie bezig waren met monitoring en rapportering. Zij werden geconfronteerd met de eerder genoemde knelpunten en legden daarom hun ideeën samen. Hun gezamenlijk geformuleerde visie werd voorgelegd aan het toenma-

lige College van Ambtenaren-Generaal (CAG). Ze kregen het vertrouwen om hiermee verder te gaan.

De drie initiatiefnemers hielden een verkenningsronde bij verschillende departementen, agent-schappen en een aantal sleutelspelers. Dat resulteerde in een projectvoorstel, dat eind 2013 werd goedgekeurd, waarmee een VO-brede uitwerking kon starten. De leden van het projectteam (= de initiatiefnemers) kregen van hun leidend ambtenaren de ruimte en steun om zich

voor dit entiteitsoverstijgende project in te zetten. Bovendien namen zij ook een voorbeeldrol op. Dat bood het unieke voordeel dat zij voeling hielden met de concrete uitwerking in de praktijk, wat snelle bijsturing mogelijk maakte.

1.3.2. Bouwen op wat er is

Er bestond in de Vlaamse overheid al heel wat kennis en ervaring over het thema. Daarom werd er bewust voor gekozen om die interne expertise maximaal te benutten en dus geen beroep te doen op externe consultancy. Per deelproject werd gericht gezocht naar collega's binnen de Vlaamse overheid die een meerwaarde konden bieden. Het was ook de bedoeling om goede praktijken zoveel mogelijk organisatiebreed te valoriseren. Dat vanuit de filosofie om te behouden wat goed is en de lat te leggen op het niveau van de beste leerling van de klas. Daarnaast werd er gekozen om waar mogelijk voort te bouwen op en aan te sluiten bij bestaande projecten. Zo waren er bijvoorbeeld al initiatieven rond projectmanagement en procesmanagement. Van bij de aanvang van doelstellingenmanagement is er contact gezocht met de betreffende projectleiders om maximale samenwerking te realiseren.

1.3.3. Participatief

Het projectteam klaarde de klus niet alleen, maar werkte in partnerschap. Alle entiteiten van de Vlaamse overheid kregen de mogelijkheid om mee te werken. Om dat in goede banen te leiden, werd bij de start van het project een gepaste participatieve aanpak uitgewerkt. Per spoor dat binnen het project werd opgestart, werd een werkgroep samengesteld met deelnemers uit verschillende entiteiten. Zij werden geselecteerd op basis van kennis, expertise en ingesteldheid. De deelnemers vertegenwoordigden niet het standpunt van de entiteit waaruit ze kwamen, maar ze werkten uit eigen naam en voor de volledige organisatie voorstellen uit.

Het systeem van werken in kleine werkgroepen werd aangevuld met brede consultatie- en feedbackmomenten. Tijdens 'ronde tafels' werd het

gerealiseerde werk voorgelegd aan een ruime groep van personeelsleden van de Vlaamse overheid. De feedback uit die overlegmomenten werd meegenomen in het vervolgtraject van het project. In totaal zijn er tot nu toe zeven ronde tafels⁶ georganiseerd, waar telkens een volgende fase in het project werd voorgesteld en besproken.

1.3.4. Projectorganisatie

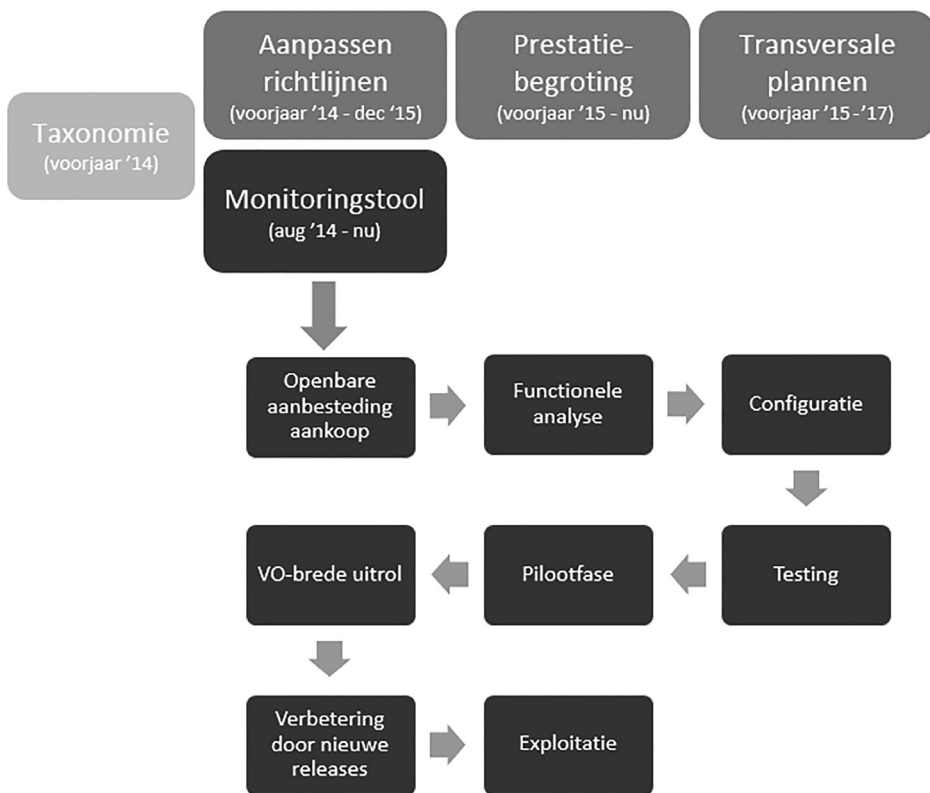
Het projectteam werd na verloop van tijd aangevuld met een functioneel analist/systeembeheerder en een helpdeskmedewerker. Zij hadden als voornaamste focus de ontwikkeling van de monitoringtool. Het team rapporteert formeel aan het Voorzitterscollege (hoogste ambtelijke overlegorgaan binnen de Vlaamse overheid, met vertegenwoordiging van topambtenaren uit elk beleidsdomein). Dat delegerde de concrete projectaansturing aan een stuurgroep bestaande uit de leidend ambtenaren van zes entiteiten.

Om een organisatiebrede aanpak te garanderen, werd een klankbordgroep opgericht met een vertegenwoordiger uit elk beleidsdomein. Die groep bespreekt onder andere verbetervoorstellen voor de nieuwe releases van Traject, initiatieven om het gebruik van Traject te stimuleren, en initiatieven om doelstellingenmanagement beter te implementeren in de Vlaamse overheid. Bovendien is er in elke entiteit een 'aanspreekpunt doelstellingenmanagement'. Die aanspreekpunten zijn de schakel tussen het projectteam en de entiteit. Zij verspreiden informatie over het project binnen de entiteit en coördineren het gebruik van de monitoringtool Traject. Zij treden ook op als motivator om te komen tot een meer resultaatgericht doelstellingenmanagement binnen de Vlaamse overheid.

1.3.5. Gefaseerd

Doelstellingenmanagement is een omvangrijk project dat realisaties binnen verschillende domeinen nastreeft. Om het geheel werkbaar te houden, werd het project opgedeeld in een aantal deelprojecten en fasen.

Figuur 2 Project in fasen en verschillende deelprojecten



2. Projectrealisaties

2.1. Taxonomie: één model voor doelstellingenmanagement

In de eerste fase van het project werd een werkgroep rond het thema 'taxonomie' opgericht. Die moest een gestructureerd antwoord bieden op de onvoldoende afstemming tussen de verschillende strategische doelstellingen en programma's binnen de Vlaamse overheid, en de inconsequente operationele doorvertaling van het regeerakkoord in onder andere beleidsnota's, beleidsbrieven en ondernemingsplannen. Bovendien moest de taxonomie een beter zicht geven op de onderlinge relaties tussen beleidsinitiatieven.

Op basis van de ervaringen in de verschillende entiteiten werd een model gemaakt over hoe on-

der andere doelstellingen, projecten, processen en programma's aan elkaar zijn gelinkt. Er werd vormgegeven aan een doelstellingencascade om op een efficiënte en effectieve manier de werking te plannen, op te volgen en daarover te rapporteren. Het werd in deze fase van het project ook duidelijk dat de begroting het beleid zou moeten volgen, in plaats van omgekeerd.

2.2. Richtlijnen plannings- en rapporteringsdocumenten

Op vlak van het bestaande beleids- en beheersinstrumentarium waren er ook een aantal initiatieven nodig om ervoor te zorgen dat een eenge-maakt doelstellingenkader en één monitoringtool wel degelijk VO-breed zouden worden gebruikt. Zo werden de richtlijnen voor de opmaak van

de beleidsnota's en -brieven bijgestuurd om die in lijn te brengen met de uitgangspunten van de taxonomie. Omzendbrief 11⁷, die gaat over de samenwerking tussen de diensten van het Vlaams Parlement en de Vlaamse Regering, werd daarom aangepast.

Daarnaast maakte de Vlaamse Regering in december 2014 afspraken over de manier van opvolgen van de beleids- en beheersdoelstellingen die voortvloeien uit het Regeerakkoord. De regering besliste om één gemeenschappelijk monitoringstelsel voor de Vlaamse overheid te gebruiken, minstens voor de opvolging van het Vlaams Regeerakkoord, de transversale/horizontale beleidsplannen, de regelgevingsagenda en de beleidsnota's en beleidsbrieven. In de nota wordt ook de toekomstige aanpak rond ondernemingsplannen vastgelegd, waarbij wordt verwezen naar de monitoringtool als een mogelijk ondersteunend instrument bij de opmaak, tussentijdse opvolging en jaarlijkse uitvoeringsrapportering.

2.3. Prestatiebegroting: begroting volgt beleid en beheer

In het kader van doelstellingenmanagement moet ook de financiële cyclus (de begroting) met de beleids- en beheerscyclus worden geïntegreerd. De beleidsinhoud en -doelstellingen moeten met andere woorden duidelijk en transparant worden gekoppeld aan de budgetten uit de begroting.

Vlaanderen zette in het verleden al verschillende stappen in die richting: de Doelmatigheidsanalyses (jaren 1990), het Rekendecreet (vorige legislatuur), koppeling beleidsvelden aan de begrotingsprogramma's (eind vorige legislatuur) ... Die stappen botsten vroeg of laat telkens op de tegengestelde visie tussen beleid en begroting. Vanuit de begroting werd vooral uitgegaan van het standpunt dat er eerst een begroting wordt opgemaakt en dat daaraan doelstellingen en indicatoren worden gekoppeld. Vanuit het beleid werd het omgekeerde uitgangspunt aangehouden.

Die tegengestelde visie werd doorbroken tijdens de discussies rond de taxonomie voor doelstellingenmanagement. Toen werd duidelijk dat de

inhoudelijke structuur bepalend is voor de budgettaire structuur. Dat principe is nu ook politiek gedragen, zoals blijkt uit de beleidsnota⁸ van de minister van Financiën en Begroting die stelt dat "de beoogde beleidseffecten per beleidsdomein de drijvende indicatoren worden van de budgettaire cyclus".

Dat inzicht maakte de opstart van een nieuwe werkgroep 'prestatiebegroting' mogelijk. Die werkgroep werd samengesteld uit beleids- en begrotingsverantwoordelijken van verschillende entiteiten. Zij werkten een conceptnota uit, met een voorstel van aanpak, die in de loop van 2016 ambtelijk en politiek werd gevalideerd. In de nota wordt voorgesteld om als Vlaamse overheid in de richting van een 'performance informed budgeting' of 'prestatiebegroting' te evolueren. Middelen worden dan gekoppeld aan de verwachte prestaties op een indirecte manier. Dat houdt in dat prestatie-informatie systematisch wordt gebruikt als verantwoording bij budgettaire beslissingen. De werkgroep identificeerde ook een aantal knelpunten en vond daar de gepaste oplossingen voor.

Een voorbeeld van zo'n knelpunt betreft de **timing**: de jaarlijkse begrotingscyclus start namelijk vroeger in het jaar dan de beleids- en beheerscyclus. Om allerlei redenen is het niet evident om de timing van de opmaak van de begroting en de opmaak van de beleidsnota/-brief in de tijd te laten samenvallen. Daarom werd voorgesteld om niet naar de timing, maar wel naar de interne samenwerking te kijken. Om de koppeling tussen beleid, beheer en begroting vlotter te laten verlopen, moet er beter worden samengewerkt tussen de beleids- en begrotingsverantwoordelijken binnen elk beleidsdomein.

Een ander belangrijk knelpunt betreft de **inhoudelijke koppeling tussen beleid, beheer en begroting**. Tussen de beleidsdomeinen bestond er een grote diversiteit in de manier waarop doelstellingen werden gekoppeld aan begrotingsartikels⁹. Dat moest worden gestroomlijnd om zo een consistente begrotingsstructuur te kunnen opstellen. Als oplossing werd hiervoor het 'inhoudelijk structuurelement' in het leven geroepen, als brug tussen beleids-, beheers- en begrotingsinformatie. Het inhoudelijk

structuurelement is enerzijds een neutraal geformuleerde inhoudelijke verzamelnaam waaraan variabele, legislatuurgebonden doelstellingen kunnen worden gekoppeld. Anderzijds blijft het structuurelement stabiel over de legislaturen heen zodat er stabiele begrotingsartikelen aan kunnen worden gekoppeld.

Alle beleidsdomeinen gingen in het najaar van 2016 aan de slag om hun inhoudelijke structuurelementen te bepalen. Het resultaat daarvan is een lijst van ongeveer 150 inhoudelijke structuurelementen, waarin ook de raakvlakken tussen de beleidsdomeinen duidelijk zijn. Dat resultaat werd midden maart 2017 gevalideerd door het Voorzitterscollege en door de politieke overheid. De Vlaamse overheid beschikt nu over een basis voor de verdere uitbouw van een kwaliteitsvolle prestatiebegroting.

2.4. Coördinatie van transversale beleidsplannen

Zoals eerder vermeld streeft doelstellingenmanagement naar een geïntegreerd doelstellingskader voor de hele Vlaamse overheid. Naast de doelstellingen op niveau van departementen en agentschappen, zijn er nog tal van andere plannen die entiteits- en beleidsdomeinen overstijgen en in die zin de 'verticale' werking doorkruisen. Meestal hebben die plannen een eigen rapporteringsfrequentie en -inhoud. Het Vlaamse Regeerakkoord is bij uitstek zo'n transversaal beleidsplan, andere voorbeelden zijn het Vlaams Actieplan Armoedebestrijding, het Kinder- en Jeugdrechtenbeleidsplan, het Mobiliteitsplan ...

Een meer gestroomlijnde aanpak met betrekking tot de planning en opvolging van dergelijke plannen, alsook de beschikbaarheid van een gemeenschappelijke monitoringtool, bieden potentieel om de transversale beleidscoördinatie in sterke mate te ondersteunen en de interne rapporteringslast te verminderen. Daarom werd een werkgroep gevormd met verschillende coördinatoren van dergelijke transversale beleidsplannen.

Als eerste verbeteractie werd een inventaris opgesteld van alle transversale beleidsplannen binnen de hele Vlaamse overheid. Die inventaris is

een lijst die regelmatig wordt aangevuld en die aan entiteiten meer zicht biedt op het volume en de timing van rapporteringsvragen uit verschillende hoeken.

Ten tweede werden afspraken gemaakt omtrent de werkwijze en opvolgingsaanpak van transversale beleidsplannen. In dat kader besliste de Vlaamse Regering om een gemeenschappelijke monitoringtool verplicht te gebruiken voor de opvolging van transversale beleidsplannen. Daarmee werd de belangrijkheid van een eenvormige opvolging van dergelijke plannen bevestigd. Om die reden wordt dan ook vanuit het projectteam ondersteuning geboden aan de coördinatoren van transversale beleidsplannen om die opdracht te realiseren.

2.5. 'Traject' als digitale tool om doelstellingenmanagement vorm te geven

Als onderdeel van het project werd ook gestart met de concrete uitwerking van een geschikte tool om doelstellingenmanagement mee vorm te geven. Er moest een functionele analyse worden opgemaakt, beslissingen worden genomen over de kosten van dergelijke tool en ook effectief een tool worden gebouwd of aangekocht. Vanuit het principe 'bouwen op wat er is' werd eerst gezocht naar bestaande tools binnen de Vlaamse overheid die zouden kunnen tegemoetkomen aan de functionele vereisten van de hele Vlaamse overheid. Geen enkele entiteit gaf aan over een dergelijke tool te beschikken.

2.5.1. Functionele analyse

Vanuit de taxonomie werd een functionele analyse opgemaakt voor de uitwerking van de monitoringtool. De analyse werd gemaakt op basis van een inventaris van de verschillende rapporteringsbehoeften en een screening van de bestaande monitoringtools. Voor de specifieke uitwerking of configuratie van de tool bood de functionele analyse ook een antwoord op concrete vragen als: Hoe wordt de informatie ingegeven? Hoe wordt er gerapporteerd over doelstellingen en indicatoren? Hoe worden data hergebruikt? Hoe

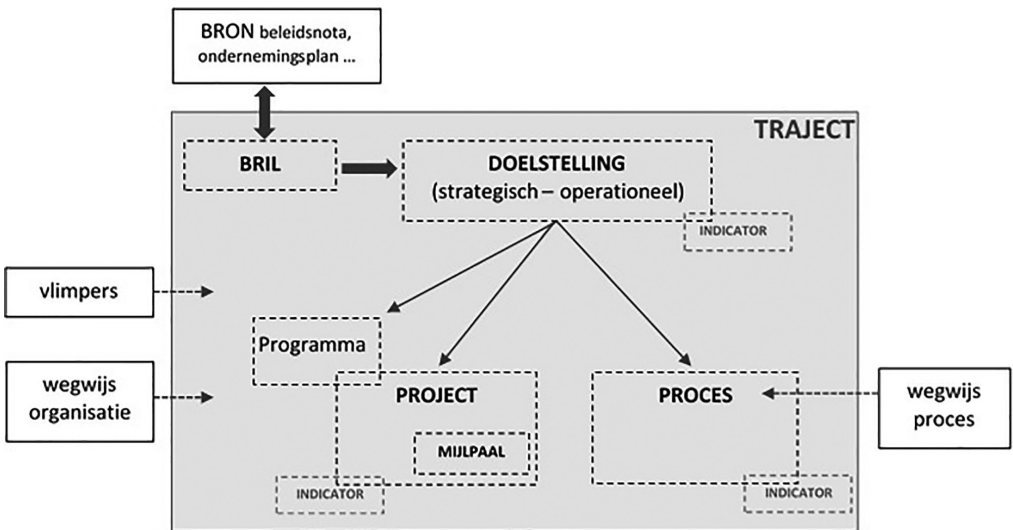
moeten de rapporten eruitzien? Hoe worden data geëxporteerd? ...

Behalve de ontwikkeling van een monitoringtool werd ook het koppelen van informatie uit diverse databronnen, de bouw van rapportering over doelstellingen en inzet van middelen meegenomen. De functionele analyse moest daarnaast ook een antwoord bieden op kwesties rond neutraliteit van de rapporten en vertrouwelijkheid van de informatie.

Voor de ontwikkeling van de monitoringtool werd gekozen voor de aankoop van een bestaande toepassing die zou worden gehost in de cloud. Daarvoor werd een overheidsopdracht uitge-

schreven. Op basis daarvan werd een web-based softwarepakket geselecteerd, namelijk 'pmProjectTeam' van het bedrijf TenForce. Die software werd geconfigureerd volgens de noden bepaald in de functionele analyse. Daarna werd de tool intensief getest door verschillende vrijwilligers uit de hele Vlaamse overheid: testscenario's werden doorlopen, pilootprojecten werden opgestart, de gevraagde functionaliteiten werden scherpgesteld en de vastgestelde problemen zoveel mogelijk opgelost. Eind januari 2015 voldeed de tool aan de gestelde vereisten. De tool kreeg de naam '**Traject**' en werd op 2 februari 2015 gelanceerd en beschikbaar gemaakt voor alle entiteiten van de Vlaamse overheid.

Figuur 3 Schema van de basiscomponenten in Traject en hun relatie tot elkaar



2.5.2. Gedeelde kost

Door de decentrale structuur van de Vlaamse overheid wordt de kost voor de monitoringtool Traject gedragen door de verschillende entiteiten. De eenmalige kost voor de eerste configuratie van de tool in het najaar van 2014 werd gedragen door elf departementen. De jaarlijkse licentiekosten zijn voor rekening van de entiteiten zelf. De verdeling van die kosten wordt bepaald via een vooraf afgesproken verdeelsleutel.

2.5.3. Opbouw van Traject

Traject omvat een aantal **basiscomponenten**, namelijk 'doelstelling', 'bril', 'project' (met 'mijlpalen'), 'proces', 'programma'¹⁰ en 'indicator'.

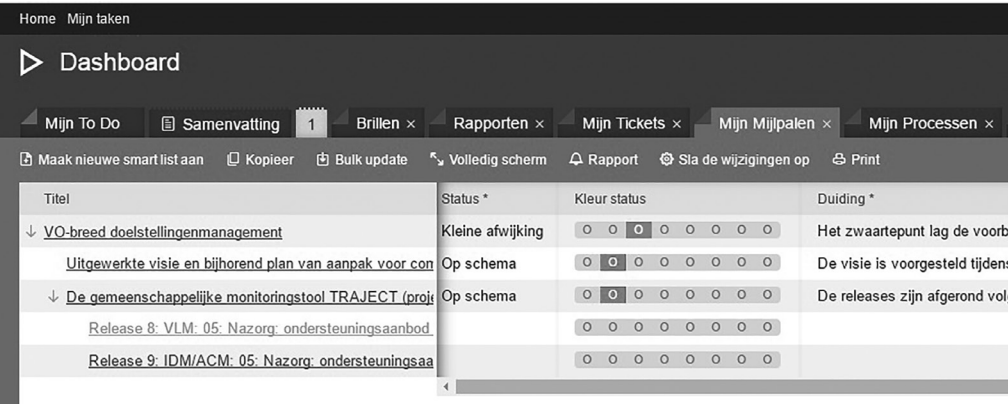
De basiscomponenten worden als losstaande objecten aangemaakt in de tool. Ieder object is uniek en wordt slechts eenmaal aangemaakt met de nodige informatie. Vervolgens kunnen ze

in een hiërarchisch verband worden geplaatst of kunnen koppelingen worden gelegd. Voor de meeste objecten kan de status worden geregistreerd. Dat gebeurt periodiek (jaarlijks, drie-maandelijks, maandelijks ...) aan de hand van een kleurcode en tekstuele duiding. Elk object heeft een verantwoordelijke en meerdere entiteiten kunnen worden gekoppeld indien nodig om zo optimaal informatie te delen in het systeem.

Centraal in het model van Doelstellingenmanagement, en dus ook in de tool, staat het

object **doelstelling**. Die kan strategisch¹¹ of operationeel¹² zijn. Doelstellingen worden concreetiseerd via **projecten** en **processen**. Binnen een project kunnen **mijlpalen** worden gedefinieerd, met de mogelijkheid om die aan medewerkers van het project toe te wijzen. Een mijlpaal staat voor een belangrijk moment in het verloop van een (project)plan. **Processen** worden ingeladen in Traject vanuit de authentieke bron in de Vlaamse overheid voor processen, 'Wegwijs Proces'. Dat laadproces gebeurt automatisch, op regelmatige tijdstippen.

Figuur 4 Statusrapportering met kleurcode en tekstuele duiding



Projecten kunnen worden gebundeld in **programma's**, die afzonderlijk worden opgevolgd. Programma's kunnen over entiteiten heen of zelfs op VO-niveau worden gedefinieerd. Projecten en processen kan men koppelen aan doelstellingen, in een meer-op-meer relatie. Een doelstelling kan gerealiseerd worden door meerdere onderliggende projecten en/of processen, en een project of proces kan bijdragen aan meerdere doelstellingen.

In Traject worden ook **indicatoren** aangemaakt, met de nodige metadata (bron, berekeningswijze, meeteenheid ...). Voor elk van de indicatoren kunnen periodieke meetwaarden worden ingevoerd. Verschillende types van indicatoren zijn mogelijk. Door aan het niveau van strategische en operationele doelstellingen effect of outputindicatoren te koppelen, kan de focus worden verlegd van voortgangsrapportering

over de eigen inspanningen naar de opvolging van gewenste resultaten en maatschappelijke effecten.

Eenmaal alle basiscomponenten in de tool zitten en onderlinge koppelingen zijn gelegd, kan vanuit verschillende **invalshoeken** of '**brillen**' naar doelstellingen worden gekeken. Brillen kunnen VO-breed worden gedefinieerd of voor specifieke entiteiten. Brillen worden ingezet om doelstellingen te bundelen volgens alle mogelijke beleids- en beheersplannen. Er wordt dan ook een onderscheid gemaakt tussen soorten brillen (bv. Vlaams regeerakkoord, transversale/horizontale beleidsplannen, beleidsnota's, ondernemingsplannen ...).

Daarnaast zijn ook andere, meer generieke componenten zoals **medewerkers** en **organisaties** cruciaal voor de werking van de tool.

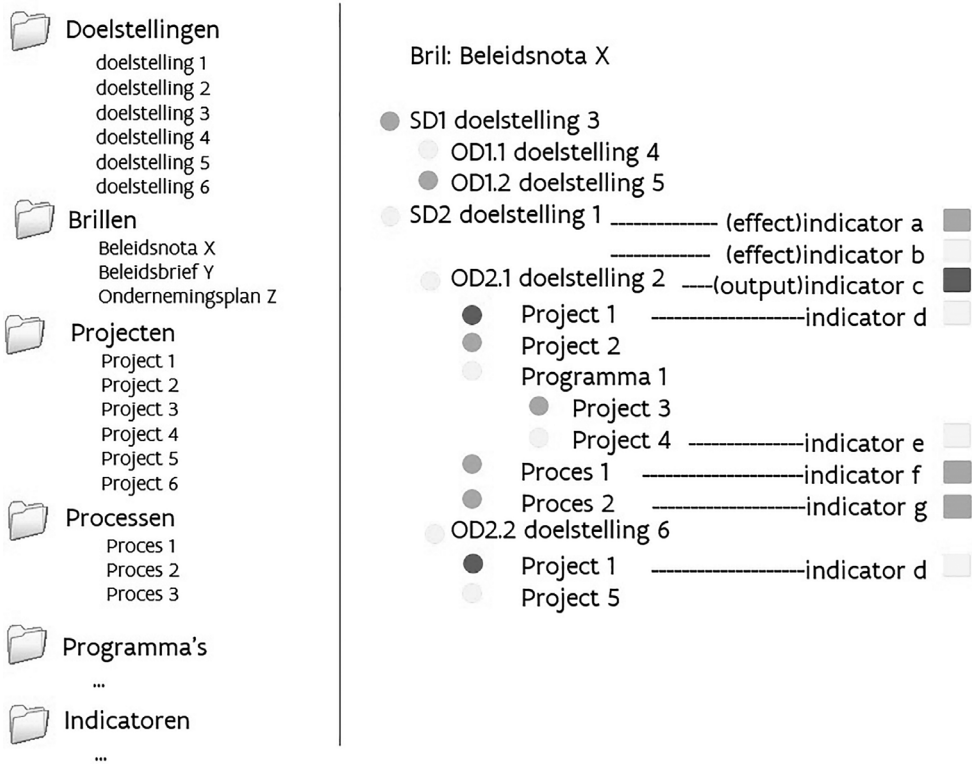
Voor het beheer van die componenten wordt Traject gekoppeld aan bestaande authentieke bronnen binnen de Vlaamse overheid (respectievelijk het personeelssysteem 'Vlimpers' en het systeem voor organisatiedata 'Wegwijs Organisatie').

De **entiteit** (Departement of Agentschap) geldt als basiseenheid voor de uitwerking en opvolging van een doelstelling. Elk item in de tool is minstens toegewezen aan één entiteit, en is in eerste instantie ook enkel zichtbaar voor de medewerkers van die entiteit. Door meerdere entiteiten als 'organisatie' op te geven, kunnen ook items binnen meerdere entiteiten zichtbaar

en bewerkbaar worden. Op die manier kunnen gedeelde verantwoordelijkheden en samenwerkingsverbanden worden geoperationaliseerd in de tool.

Door de hierboven beschreven objecten aan te maken en relaties te leggen, kunnen **doelstellingencascades** worden opgebouwd. Elke **bril** geldt als een specifieke invalshoek voor het geheel van items en relaties die in de tool zijn aangemaakt, en kan dus worden beschouwd als een specifieke doelstellingencascade of als een 'deelverzameling/selectie' van de volledige doelstellingencascade van een entiteit.

Figuur 5 Voorbeeld doelstellingencascade en bril om daarnaar te kijken



Alle informatie die in Traject wordt geregistreerd, komt terecht in een achterliggende databank, die via **rapportering** kan worden bevraagd. De meeste informatie in de tool kan in voorgereprogrammeerde standaardrapporten worden weergegeven. Daarnaast kan de gebruiker ei-

gen lijsten met zelfgekozen criteria maken (een 'smartlist') en die in rapportvorm exporteren. Bovendien kunnen op vraag ook meer uitgebreide rapporten worden geprogrammeerd door het projectteam. Aangezien brillen vaak worden gevormd volgens de structuur en inhoud van plan-

ningsdocumenten in het kader van de beleids- en beheerscyclus, zal de standaardrapportering in veel gevallen voldoende zijn.

2.5.4. Gebruikers

Afhankelijk van wat een medewerker concreet moet kunnen doen in Traject, zijn er een aantal specifieke gebruikersrollen gedefinieerd. In elk geval is Traject toegankelijk voor alle medewerkers van de Vlaamse overheid via het internet (www.traject-vo.be). Iedereen heeft als 'lezer' toegang tot de standaardinformatie voor zijn eigen entiteit. Personen die informatie moeten invullen of wijzigen zijn 'invoerders'. Zij kunnen bijvoorbeeld als projectmedewerker een mijlpaal invullen die hun werd toegewezen door de projectverantwoordelijke. Medewerkers die informatie moeten kunnen beheren, zijn 'functioneel beheerders'. Zij kunnen onder meer zelf basiscomponenten aanmaken (zoals doelstellingen, projecten of programma's), die in relatie brengen met elkaar en collega's verantwoordelijk maken voor bepaalde onderdelen. De drie eerder beschreven rollen worden telkens toegewezen voor een entiteit. Alleen het projectteam heeft rechten als overkoepelend functioneel beheerder.

2.5.5. Releases in Traject

Gedurende het jaar worden alle behoeftes die worden ontvangen in de helpdesk, via e-mails of in overlegmomenten, bijgehouden en geprioriteerd. Op die manier komen nieuwe releases tot stand. In elke release wordt de tool geoptimaliseerd en worden er functionaliteiten toegevoegd op vraag van de gebruikers. In 2017 staan er voorlopig nog twee releases op het programma die bepaalde delen van Traject nog verder zullen versterken.

3. Verankering van doelstellingenmanagement in de Vlaamse overheid

3.1. Aanpak

De principes rond aanpak die bij de aanvang van het project werden geïnstalleerd, zijn nog

steeds in voege. In de verschillende fasen van het project heeft de bottom-upaanpak zijn meerwaarde duidelijk bewezen: kleine expertengroepen die eerder onder de radar werken. Vanuit een gedeelde visie klaren zij discussies uit tot op detailniveau en werken zij concrete voorstellen uit. Die worden vervolgens aan een grote groep voorgelegd om zo een breed draagvlak te creëren. Daarna pas vangt het formele besluitvormingsproces aan. Zo worden fundamentele discussies in de eindfase vermeden en wordt relatief snel tot effectieve resultaten gekomen.

Het projectteam blijft ook linken leggen naar andere lopende initiatieven. Zo is er voor prestatiebegroting een nauwe samenwerking met het Departement Financiën & Begroting opgezet. Er worden daarnaast ook de eerste stappen gezet met de collega's die rond risicomanagement werken binnen de Vlaamse overheid.

Het participatieve karakter van het project wordt aangehouden. Voor elke nieuwe fase wordt actief gezocht naar de juiste medespelers. Bovendien is er een open terugkoppeling naar de klankbordgroep en de aanspreekpunten. Geregeld worden er ook thematische 'ronde tafels' georganiseerd, die openstaan voor alle geïnteresseerde collega's. Er werden intussen ook andere participatievormen in het leven geroepen (lunchsessies 'Aan tafel met Traject' en expertenworkshops 'Technisch met Traject'). Al die initiatieven kunnen steeds op ruime belangstelling rekenen. Ook voor de aankomende evaluatieoefening (zie verder) wordt sterk ingezet op een ruime betrokkenheid van alle stakeholders.

Een van de belangrijkste verdiensten van het project doelstellingenmanagement tot nu toe is het samenbrengen binnen maar ook over entiteiten heen van beleids-, beheers- en begrotingsverantwoordelijken, die tot voordien in 'gescheiden werelden' functioneerden. In Traject komt planings- en opvolgingsinformatie vanuit verschillende inhoudelijke invalshoeken samen. Met prestatiebegroting wordt het spreekwoordelijke sluitstuk gerealiseerd door ook financiële informatie te koppelen. In veel entiteiten heeft dat een echte structurele verandering teweeggebracht waarbij strategische planning en resultaatgericht

management op een meer geïntegreerde manier worden aangepakt.

Op vlak van projectorganisatie heeft zich ook een professionalisering doorgezet. Ondertussen werken zes personen aan doelstellingenmanagement en Traject. Het team van vijf mensen werd recent aangevuld met een communicatie- en vormingsspecialist. Zij zorgen samen voor de dagelijkse opvolging van het project. Tot eind 2016 werkte het projectteam in een intensieve projectmodus. Vanaf 2017 doen zij ook de voorbereiding om het project af te ronden en om te zetten naar een vaste werking binnen de Vlaamse overheid. Er moet daarvoor een stabiel team worden gevormd, met de juiste competenties om doelstellingenmanagement en de bijbehorende monitoringtool in beheer te nemen.

3.2. Taxonomie, richtlijnen, prestatiebegroting en transversale plannen

Met de taxonomie rond doelstellingenmanagement zijn de basisconcepten gedefinieerd. De definities blijven echter aanpasbaar op basis van voortschrijdend inzicht. Naarmate er nieuwe domeinen worden aangeboord, moeten ook bijkomende concepten organisatiebreed worden gedefinieerd.

Ook de richtlijnen voor de opmaak en opvolging van planningsdocumenten moeten verder mee-evolueren naarmate het project vordert. De stappen die zijn gezet in het kader van de oefening rond prestatiebegroting, zorgen voor een aanpassing van de begrotingsstructuur vanaf de begrotingsopmaak 2018. Bedoeling is om de integratie van inhoudelijke en financiële informatie tegen de start van de volgende legislatuur uit te werken. Ook op het vlak van inhoudelijke structurering van de beleidsnota's en beleidsbrieven vanaf 2019 zal dat een impact hebben. De komende maanden moeten daarvoor de nodige voorbereidingen worden getroffen.

Op het vlak van prestatiebegroting dient zich ook een belangrijk vervolgetraject aan. Na het goed zetten van de structuur is het belangrijk om in een volgende fase in te zetten op kwaliteitsvolle indicatoren om de doelstellingen op te volgen.

Het politieke niveau heeft aangegeven hiermee deze legislatuur al te willen starten, om volgende legislatuur te kunnen landen. Dat zal voorbereid worden door de werkgroep prestatiebegroting.

De optimalisatie van de coördinatie van transversale beleidsplannen moet zich in de praktijk nog verder bewijzen. Een aantal plannen die in deze legislatuur werden opgemaakt en goedgekeurd, zijn ingevoerd in Traject. Recent vonden de eerste rapporteringsmomenten plaats, wat meteen een toetsing van het model in de praktijk betekende. Intensieve afstemming met de coördinatoren van deze plannen brengt nog verbetermogelijkheden aan het licht. Op basis daarvan zullen de VO-brede afspraken zoveel mogelijk worden bijgestuurd.

3.3. Traject

3.3.1. Evaluatie

Eind juni 2018 loopt het vierjarige contract (voor hosting en licentie) af met de leverancier van Traject. Dat betekent dat in het najaar van 2017 duidelijk moet worden of de Vlaamse overheid op de ingeslagen weg wil verdergaan. Ter voorbereiding van die discussie evalueert het projectteam samen met de klankbordgroep de tool Traject. Om een zo evenwichtig mogelijk beeld te schetsen, wordt vanuit verschillende invalshoeken naar Traject gekeken.

Ten eerste worden alle relevante cijfergegevens verzameld in verband met het gebruik van Traject (aantal actieve gebruikers, aantal doelstellingen in het systeem, aantal projecten in het systeem ...). Ten tweede worden er verschillende focusgesprekken georganiseerd met gebruikers van Traject. Die gesprekken worden afgenomen onder leiding van facilitators bij verschillende doelgroepen (gaande van 'gewone' gebruikers tot management). Ten derde zijn er groepsgesprekken gepland met alle aanspreekpunten in de entiteiten. Wat zijn hun bevindingen met Traject in de entiteit? Waarvoor wordt de tool gebruikt? Waarom wordt hij mogelijk niet gebruikt?

Bovenstaande informatie zal worden samengebracht in een rapport met conclusies en aanbeve-

lingen voor de toekomst. Dat rapport zal worden bezorgd aan het Voorzitterscollege.

3.3.2. Toekomst

Ondertussen is de achtste release van Traject net achter de rug. Het is de bedoeling om via nieuwe releases Traject als tool continu te verbeteren via de input die het projectteam krijgt van de gebruikers. Bovendien staan er in de toekomst ook nog een aantal meer structurele releases op het programma. Zo wordt Traject meer en meer gebruikt als projectplanningstool. Om aan die behoefte invulling te geven, wordt het hele projectgedeelte dat al bestaat in Traject, herbekeken en waar nodig gewijzigd. Daarnaast staat er ook een release gepland om het gebruikers- en toegangsbeheer te optimaliseren en de informatieveiligheid te vergroten. Traject zal worden aangesloten op de generieke identificatiebouwstenen van de Vlaamse overheid (IDM/ACM).

Er wordt ook gewerkt aan een rapporteringssysteem op basis van de data in Traject. De tool is in eerste instantie een opvolgingssysteem en geen echte rapporteringstool. Zoals eerder beschreven, werkt Traject met een aantal standaard voorgebouwde rapporten en kan de gebruiker meer op maat gemaakte rapporten maken op basis van 'smartlists'. Maar de behoeftes van de gebruikers gaan een heel stuk verder dan wat Traject nu kan bieden. De nood aan meer maatwerk in rapporten wordt groter. Vandaar dat in 2016 werd gestart met het ontsluiten van de data van Traject in een Datawarehouse. In de loop van 2017 wordt dat rapporteringspakket klaargezet op het platform van de Vlaamse overheid. In dat Datawarehousesysteem kan elke gebruiker voorgebouwde rapporten maken op basis van de gegevens van de eigen entiteit of kunnen eigen rapporten worden gebouwd op basis van eigen data. Die rapportage op maat is een extra meerwaarde voor Traject.

Daarnaast worden ook de resultaten van de lopende deelprojecten bekeken in functie van Traject. Biedt de tool nog steeds de juiste technische ondersteuning of zijn er aanpassingen nodig? Zo zal naar aanleiding van het project presta-

tiebegroting een aanpassing van Traject nodig zijn, zodat tegen het einde van deze legislatuur de koppeling tussen de drie cycli (beleid, beheer en begroting) technisch mogelijk is.

4. Leerpunten uit het project

4.1. Een eenvormig systeem in een decentrale organisatie

Het is niet evident om in een decentrale of netwerk-organisatie een 'eenvormig' systeem of eenvormige methodiek in te voeren. De entiteiten binnen de Vlaamse overheid werken in grote mate onafhankelijk van elkaar en er is geen overkoepelende CEO die 'top-down' dergelijke beslissing kan opleggen. De kracht van beslissingen is dan ook sterk afhankelijk van de goodwill van de leidend ambtenaren om die beslissingen uit te voeren. Bovendien kan een gezamenlijk systeem nooit volledig zijn afgestemd op de noden van elke entiteit op zich.

Toch is het belangrijk om in het kader van 'beter bestuur' te groeien naar meer eenvormige systemen. Dat is ook in lijn met het 'Regeerakkoord 2014-2019'¹³. Daarin wordt beschreven dat de overheid slagkrachtiger moet zijn, er paal en perk moet worden gesteld aan verkokering en dat samenwerking tussen diensten onderling de regel wordt. Een methode als doelstellingenmanagement en een tool als Traject passen in die visie.

4.2. Werken met bestaande software

De tool Traject is gebaseerd op bestaande software. Die is weliswaar aangepast aan de noden en vereisten van de Vlaamse overheid, maar kan nooit zo zijn afgestemd als een op maat gemaakt pakket. Er is destijds bewust gekozen voor een bestaand pakket omwille van verschillende redenen. Na de uitgebreide evaluatie van de tool zal het duidelijk worden of de huidige software voldoet aan de eisen.

4.3. Vlaamse overheid met verschillende snelheden

In een grote organisatie als de Vlaamse overheid wordt er gewerkt met verschillende snelheden. Sommige entiteiten zijn vanaf het begin actief betrokken bij het project en zijn ook overtuigd van de voordelen van een eengemaakt doelstellingenkader en een monitoringtool. Andere entiteiten zien de toegevoegde waarde (nog) niet. Dat zorgt voor uiteenlopende doelgroepen met andere noden aan informatie, communicatie en vorming. Er moet soms op maat van een aantal mensen een actie worden ondernomen. Het projectteam moet daarom altijd goed op de hoogte zijn van wat er in de verschillende entiteiten gebeurt. Bovendien is voldoende kennis over veranderingsmanagement een vereiste.

4.4. Participatie en kruisbestuiving als succesfactor

De continue aandacht voor participatie en kruisbestuiving is cruciaal voor een project dat van toepassing is voor de hele Vlaamse overheid. Zo werden alle entiteiten van bij het begin betrokken: geïnteresseerden en betrokkenen konden input leveren in kleine werkgroepen en tijdens ronde tafels. Er werd ook actief contact gelegd met projectleiders van relevante verwante projecten. Niet alleen de leden van de projectgroep, maar ook een heel aantal andere collega's werden zo ambassadeur van het project.

4.5. Traject: meer dan alleen een IT-instrument

Aan de basis is Traject een ondersteunend IT-instrument om doelstellingen op te volgen en daarover te rapporteren. Toch zijn er door het gebruik van Traject knelpunten naar boven gekomen die niet technisch maar eerder organisatorisch van aard zijn. Een goed voorbeeld daarvan is de opvolging van de organisatiebrede transversale plannen. Door Traject is duidelijk geworden dat er een structureel probleem is bij de huidige organisatorische aanpak van die plannen. Entiteiten moeten bijvoorbeeld op verschillende tijdstippen rapporteren over bepaalde projecten. Als

dat niet op elkaar is afgestemd, kan een coördinator van een transversaal plan nooit het overzicht houden. Bovendien wordt er inhoudelijk anders gerapporteerd over projecten gekoppeld aan dergelijk plan, afhankelijk van de entiteit waartoe ze behoren. Een tool als traject kan zo bijdragen aan een betere organisatie.

Cijfers

- Er werken maandelijks gemiddeld 375 gebruikers in Traject. Het gebruik loopt in stijgende lijn van augustus 2015 (start van de metingen) tot nu, van minder dan 300 gebruikers per maand naar meer dan 400.
- Momenteel zitten er bijna 2.600 doelstellingen in de tool, meer dan 8.000 projecten, bijna 1.000 indicatoren en 140 programma's. Ook zijn er bijna 2.800 processen ingevoerd vanuit 'Wegwijs Processen'.
- Vanuit meer dan 200 brillen kan naar de informatie in Traject worden gekeken.

Meer informatie over het project Doelstellingenmanagement en de tool Traject via de website www.overheid.vlaanderen.be/doelstellingenmanagement.

Referenties

Aanpak Ronde Tafels doelstellingenmanagement: www.overheid.vlaanderen.be/organisatiebrede-aanpak.

Beleidsnota Financiën en Begroting 2014-2019 (van 27 oktober 2014), ingediend door mevrouw Annemie Turtelboom.

DELARUE, A. & SPANHOVE, J. (2011). "Prestatiemeting als drijfveer voor resultaatgericht management. Praktijkcase: MODO als managementsysteem binnen het Departement Bestuurszaken". In *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*, 4, 23-36.

Omzendbrief VR 2014/11 (van 17 oktober 2014): Samenwerking met het Vlaams Parlement.

Project doelstellingenmanagement: www.overheid.vlaanderen.be/doelstellingenmanagement.

Regeerakkoord Vlaamse Regering 2014-2019: www.overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/documenten/organisatieontwikkeling/Het_regeerakkoord_Vlaamse_Regering_2014_2019.pdf.

EINDNOTEN

- 1 Peter Jan Carlier, projectleider doelstellingenmanagement, Departement Kanselarij en Bestuur, Vlaamse overheid. Contact: peterjan.carlier@kb.vlaanderen.be.
- 2 Anne Delarue, projectleider doelstellingenmanagement, Agentschap Informatie Vlaanderen, Vlaamse overheid. Contact: anne.delarue@kb.vlaanderen.be.
- 3 Amber Dewil, communicatie & vorming doelstellingenmanagement, Departement Kanselarij en Bestuur, Vlaamse overheid. Contact: dewil@kb.vlaanderen.be.
- 4 Katrien Mortelmans, projectleider doelstellingenmanagement, Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, Vlaamse overheid. Contact: katrien.mortelmans@wvg.vlaanderen.be.
- 5 Zie ook DELARUE, A. & SPANHOVE, J. (2011). "Prestatiemeting als drijfveer voor resultaatgericht management. Praktijkcase: MODO als managementsysteem binnen het Departement Bestuurszaken". In *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*, 2011, 4, 23-36.
- 6 Voor meer informatie over de ronde tafels, zie www.overheid.vlaanderen.be/organisatiebrede-aanpak.
- 7 Omzendbrief VR 2014/11 (van 17 oktober 2014): Samenwerking met het Vlaams Parlement.
- 8 Beleidsnota Financiën en Begroting 2014-2019 (van 27 oktober 2014), ingediend door mevrouw Annemie Turtelboom.
- 9 Begrotingsartikel: kleinste, aan het parlement overgemaakte, onderverdeling van de begroting in de vorm van een code.
- 10 Een 'programma' in Traject is de term die wordt gebruikt voor de bundeling van een aantal projecten die lopen in de Vlaamse overheid.
- 11 Door het beleid vooropgestelde resultaten die een entiteit moet behalen.
- 12 De te leveren prestaties van een entiteit. Daaraan kan de verwezenlijking van een strategische doelstelling worden gemeten.
- 13 Zie 'Regeerakkoord Vlaamse Regering 2014-2019', www.overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/documenten/organisatieontwikkeling/Het_regeerakkoord_Vlaamse_Regering_2014_2019.pdf.

Relationship to Government Goals

Demonstrates the link between the most appropriate high level government goal and the more specific agency level government desired outcome(s). Agencies are funded to deliver services and achieve the desired outcomes, which ultimately contribute to meeting the high level government goals.

Example 4

One of four broad priority areas of government, which are able to be linked to the agency level outcomes.	The intended results to be achieved through the delivery of services by government agencies	The services delivered by a government agency in order to achieve the desired outcomes.
↓	↓	↓
Government Goal(s)	Desired Outcome(s)	Service(s)
Sustainable Finances: Responsible financial management and better service delivery.	A strong and competitive State economy.	3. Economic and Revenue Forecasts and Policy Development

This table is for illustrative purposes only.

Service Summary

Provides a summary of the total cost of services (expenditure) for each service identified in an agency's Outcome Based Management structure. Information on the estimated annual cost of each service covers the period up to the budget year and across the forward estimates.

Example 5

Expense	2015-16 Actual \$'000	2016-17 Budget \$'000	2016-17 Estimated Actual \$'000	2017-18 Budget Estimate \$'000	2018-19 Forward Estimate \$'000	2019-20 Forward Estimate \$'000	2020-21 Forward Estimate \$'000
1. Service.....				750,372			
2. Service.....				200,035			
3. Economic and Revenue Forecasts and Policy Development.....	7,534	8,488	10,205	10,439	10,761	10,855	11,174
4. Service.....				515,757			
Total Cost of (all) Four Services.....				1,476,603			

This table is for illustrative purposes only.

Reflects the Total Cost of Services contained in the Appropriations, Expenses and Cash Assets table (Example 1).

DEPARTMENT OF HEALTH

Section 1: Entity Overview and Resources	14
1.1 Strategic Direction Statement	14
1.2 Entity Resource Statement	23
1.3 Budget Measures	26
Section 2: Outcomes and Planned Performance.....	39
Budgeted Expenses and Performance for:	
2.1 Outcome 1: Health System Policy, Design and Innovation	41
2.2 Outcome 2: Health Access and Support Services	57
2.3 Outcome 3: Sport and Recreation.....	81
2.4 Outcome 4: Individual Health Benefits	87
2.5 Outcome 5: Regulation, Safety and Protection.....	109
2.6 Outcome 6: Ageing and Aged Care	125
Section 3: Explanatory Tables and Budgeted Financial Statements	139
3.1 Budgeted Financial Statements	139
3.2 Budgeted Financial Statements Tables	141

2.2 BUDGETED EXPENSES AND PERFORMANCE FOR OUTCOME 2

Outcome 2: Health Access and Support Services

Support for sustainable funding for public hospital services and improved access to high quality, comprehensive and coordinated preventive, primary and mental health care for all Australians, with a focus on those with complex health care needs and those living in regional, rural and remote areas, including through access to a skilled health workforce

Outcome 2

Programs Contributing to Outcome 2

Program 2.1:	Mental Health
Program 2.2:	Aboriginal and Torres Strait Islander Health
Program 2.3:	Health Workforce
Program 2.4:	Preventive Health and Chronic Disease Support
Program 2.5:	Primary Health Care Quality and Coordination
Program 2.6:	Primary Care Practice Incentives
Program 2.7:	Hospital Services

Linked Programs

Other Commonwealth entities that contribute to Outcome 2

Cancer Australia¹

Program 1.1: Improved Cancer Control

Cancer Australia provides national leadership in cancer control and works with the Department of Health to improve the detection, treatment and survival outcomes for people with cancer (2.4).

Department of Human Services

Program 1.2: Services to the Community – Health

The Department of Human Services administers payments and services to eligible recipients under the following programs/initiatives administered by the Department of Health, to contribute to the Government's objectives within this Outcome:

- Indigenous access to the Pharmaceutical Benefits Scheme (2.2)
- General Practice Rural Incentives Program (2.3)
- Practice Nurse Incentive Program (2.3)
- Rural Procedural Grants Program (2.3)
- Scaling of Rural Workforce Program (2.3)
- Support cervical cancer screening (2.4)
- Health Care Homes Program (2.5 and 2.6)
- Incentive payments to general practices, GPs and Indigenous health services (2.6).

In addition, the Department of Human Services administers the National Bowel Cancer Screening Register (2.4).

¹ Refer to the Cancer Australia chapter in these Portfolio Budget Statements for further information on the work of this entity.

Table 2.2.3: Performance Criteria for Program 2.2

Program 2.2: Aboriginal and Torres Strait Islander Health
The Australian Government will continue delivery of high quality essential health services to Aboriginal and Torres Strait Islander peoples, and respond to new and emerging health needs. In 2017-18, the Department will continue to focus on activities that support the Aboriginal and Torres Strait Islander Health Plan (2013–2023), including development of Domain Seven of the Implementation Plan: the Social and Cultural Determinants of Health, to be incorporated into the revised Implementation Plan for the National Aboriginal and Torres Strait Islander Health Plan (2018–2023) in 2018. In 2017-18, the Government will commit \$18.8 million (\$11.2 million has already been provisioned by Government) over four years to strengthen and expand the Australian Government's Rheumatic Fever Strategy, continuing to protect Aboriginal and Torres Strait Islander communities at risk of acute rheumatic fever and rheumatic heart disease.
Delivery
A. Supporting access to high quality essential health services for Aboriginal and Torres Strait Islander peoples • Implement a funding model for Indigenous primary health care that will increase transparency, reward outcomes and target health need. • Prioritise investment in child and family health through innovative and multi-disciplinary models of care. • Work across portfolios to improve integration of services across child and family health and early childhood services to support wellbeing and development from birth to school. • Maintain investment in activities that tackle Indigenous smoking rates and embed gains made to date. • Trial innovative and culturally appropriate approaches to prevent cancer and to improve obesity-related health behaviours among Indigenous Australians. • Work with the Aboriginal Community Controlled Health Sector and peak bodies and other Aboriginal and Torres Strait Islander stakeholders to access community voices and expertise in policy and program design and evaluation. • Consult with Aboriginal and Torres Strait Islander youth (12–24 year olds) on the design and implementation of the policies and programs that affect them.

Outcome 2

Performance criteria				
A. Supporting access to high quality essential health services for Aboriginal and Torres Strait Islander peoples				
Improve health outcomes of Aboriginal and Torres Strait Islander peoples through implementing actions under the Implementation Plan for the National Aboriginal and Torres Strait Islander Health Plan 2013–2023. ⁷				
2016-17 Estimated result	2017-18 Target	2018-19 (& beyond) Target		
Established Advisory Group to monitor Implementation Plan progress. Commenced work towards achieving the deliverables and goals for 2018 as specified in the Implementation Plan (2013–2018).	Undertake actions to inform and complete the drafting of the next iteration of the Implementation Plan (2018–2023). Assess progress against the deliverables and goals for 2018 as specified in the Implementation Plan.	Release revised iteration of the Implementation Plan in 2018. Commence work towards achieving the identified deliverables and goals for 2023 as specified in the Implementation Plan.		
Reduce the rate difference of child 0-4 mortality rate per 100,000 between Aboriginal and Torres Strait Islander peoples and non-Aboriginal and Torres Strait Islander people. ^{8,9}				
a. Rate difference.				
b. Aboriginal and Torres Strait Islander.				
c. Non-Aboriginal and Torres Strait Islander.				
2015 Target ¹⁰	2016 Target	2017 Target	2018 Target	2019 Target
a. 23–76	19–70	16–65	12–59	N/A ¹¹
b. 107–158	101–151	95–143	89–135	N/A
c. 78–89	78–86	74–84	72–82	N/A
Estimated result				
a. 88.6				
b. 163.6				
c. 75.0				

⁷ Further information available at: www.health.gov.au/internet/main/publishing.nsf/Content/indigenous-implementation-plan

⁸ Further information available at: www.closingthegap.pmc.gov.au

⁹ Aboriginal and Torres Strait Islander and non-Aboriginal and Torres Strait Islander rates are contextual data and are listed to provide a comparison.

¹⁰ This measure is reported on a calendar-year basis.

¹¹ This target is linked to the *Closing the Gap* child mortality target, which ends prior to 2019.

Reduce the rate difference of chronic disease related mortality rate per 100,000 between Aboriginal and Torres Strait Islander peoples and non-Aboriginal and Torres Strait Islander people.¹²				
a. Rate difference.				
b. Aboriginal and Torres Strait Islander.				
c. Non-Aboriginal and Torres Strait Islander.				
2015 Target ¹³	2016 Target	2017 Target	2018 Target	2019 Target
a. 185–222	173–209	161–195	148–182	136–169
b. 614–650	593–628	572–606	551–584	530–562
c. 426–431	417–424	409–414	400–405	391–396
Estimated result				
a. 325.6				
b. 774.4				
c. 448.8				
Increase the percentage of Aboriginal and/or Torres Strait Islander clients with type 2 diabetes who have had a blood pressure measurement result recorded within the previous 6 months.				
2016-17 Estimated result	2017-18 Target	2018-19 Target	2019-20 Target	2020-21 Target
On track to meet 60–65%.	60–65%	60–65%	65–70%	65–70%
Material changes to Program 2.2 resulting from the following measures:				
National Partnership Agreement on Rheumatic Fever Strategy – continuation and expansion				

¹² Aboriginal and Torres Strait Islander and non-Aboriginal and Torres Strait Islander rates are contextual data and are listed to provide a comparison.

¹³ This measure is reported on a calendar-year basis.

2.3 BUDGETED EXPENSES AND PERFORMANCE FOR OUTCOME 3

Outcome 3: Sport and Recreation

Improved opportunities for community participation in sport and recreation, excellence in high-performance athletes, and protecting the integrity of sport through investment in sport infrastructure, coordination of Commonwealth involvement in major sporting events, and research and international cooperation on sport issues

Program Contributing to Outcome 3

Program 3.1: Sport and Recreation

Linked Programs

Other Commonwealth entities that contribute to Outcome 3

Australian Sports Anti-Doping Authority¹

Program 1.1: Engagement, Deterrence, Detection and Enforcement

The Australian Sports Anti-Doping Authority (ASADA) contributes to the protection of the health of athletes and the integrity of sport, by conducting World Anti-Doping Code compliant activities domestically. ASADA also contributes to international efforts to combat doping in sport (3.1).

Australian Sports Commission²

Program 1.1: Australian Sports Commission

The Australian Sports Commission works with the Department of Health to increase participation in sport (as well as improve population health outcomes through involvement in sport), by implementing initiatives including the *Play Sport Australia* participation strategy (3.1).

The Treasury

Program 1.9: National Partnership Payments to the States

The Treasury makes National Partnership Payments to the State and Territory Governments as part of the Federal Financial Relations Framework.³ Activities funded for the Heffron Park Centre of Excellence contribute to the Government objectives within this Outcome (3.1).

Outcome 3

¹ Refer to the Australian Sports Anti-Doping Authority chapter in these Portfolio Budget Statements for further information on the work of this entity.

² Refer to the Australian Sports Commission chapter in these Portfolio Budget Statements for further information on the work of this entity.

³ For Budget estimates relating to the National Partnership component of the program, refer to *Budget Paper No. 3* or Program 1.9 of the Treasury's Portfolio Budget Statements.

Table 2.3.1: Budgeted Expenses for Outcome 3

Table 2.3.1 shows how much the entity intends to spend (on an accrual basis) on achieving the outcome, broken down by program, as well as by administered and departmental funding sources.

	2016-17 Estimated actual \$'000	2017-18 Budget \$'000	2018-19 Forward Year 1 \$'000	2019-20 Forward Year 2 \$'000	2020-21 Forward Year 3 \$'000
Program 3.1: Sport and Recreation ^(a)					
Administered expenses					
Ordinary annual services ^(b)	18,475	19,527	15,190	15,212	12,920
Special Accounts					
Sport and Recreation	407	407	407	407	407
Departmental expenses					
Departmental appropriation ^(c)	7,126	6,802	6,819	6,821	6,808
Expenses not requiring appropriation in the Budget year ^(d)	715	145	181	153	153
Total for Program 3.1	26,723	26,881	22,597	22,593	20,288
Outcome 3 totals by appropriation type					
Administered expenses					
Ordinary annual services ^(b)	18,475	19,527	15,190	15,212	12,920
Special accounts	407	407	407	407	407
Departmental expenses					
Departmental appropriation ^(c)	7,126	6,802	6,819	6,821	6,808
Expenses not requiring appropriation in the Budget year ^(d)	715	145	181	153	153
Total expenses for Outcome 3	26,723	26,881	22,597	22,593	20,288
	2016-17	2017-18			
Average staffing level (number)	49	47			

^(a) Budget estimates for this program exclude National Partnership funding paid to State and Territory Governments by the Treasury as part of the Federal Financial Relations (FFR) Framework. National Partnerships are listed in this chapter under each program. For Budget estimates relating to the National Partnership component of this program, refer to Budget Paper No. 3 or Program 1.9 of the Treasury's Portfolio Budget Statements.

^(b) Appropriation (Bill No. 1) 2017-18.

^(c) Departmental appropriation combines 'Ordinary annual services (Appropriation Bill No. 1)' and 'Revenue from independent sources (s74)'.

^(d) Expenses not requiring appropriation in the Budget year are made up of depreciation expense, amortisation expense, makegood expense and audit fees.

Movement of Funds

There were no movements of administered funds between years for Outcome 3.

Planned Performance for Outcome 3

Table 2.3.2 below details the performance criteria for the program associated with Outcome 3. This table also summarises how the program is delivered and where 2017-18 Budget measures have materially changed the existing program.

Table 2.3.2: Performance Criteria for Program 3.1

Purpose
Lead and shape Australia's health and aged care system and sporting outcomes through evidence-based policy, well targeted programs, and best practice regulation.
Outcome 3: Sport and Recreation
Improved opportunities for community participation in sport and recreation, excellence in high-performance athletes, and protecting the integrity of sport through investment in sport infrastructure, coordination of Commonwealth involvement in major sporting events, and research and international cooperation on sport issues
Program 3.1: Sport and Recreation
The Australian Government aims to increase participation in sport and recreation activities by all Australians, foster excellence in Australia's high-performance athletes, protect the integrity of Australian sport and improve water and snow safety. In 2017-18, the Department, with relevant Government entities, will support preparations for, and hosting of, the 2017 Rugby League World Cup (men's and women's tournaments) and the 2018 Gold Coast Commonwealth Games. The Department, with the Australian Sports Commission, will work with the sport sector and community to develop a National Sports Plan which sets out Australia's sporting agenda into the future. The Government will also continue to work with water and snow safety organisations to reduce drownings and near drownings, and respond to known sports integrity threats and new issues as they arise. For further information about sport initiatives refer to the Australian Sports Commission and Australian Sports Anti-doping Authority's chapters within these Portfolio Budget Statements.
Delivery
A. Increasing participation in sport and recreation activities, fostering excellence in Australia's high-performance athletes and protecting the integrity of Australian sport • Support the Australian Sports Commission's investment in sporting excellence, by assisting with policy development and engagement with States and Territories. • Coordinate across whole-of-government to support the development and implementation of strategies and policies to increase the participation in sport and physical activity. • Coordinate whole-of-government support for major sporting events. • Develop national policy on sports integrity and coordinate the Government's response to emerging threats and issues. • Develop national policy on sport and education, and women and girls in sport. • Deliver water and snow safety programs.

Performance criteria		
A. Increasing participation in sport and recreation activities, fostering excellence in Australia's high-performance athletes and protecting the integrity of Australian sport		
Support participation in sport through the development, implementation and promotion of national policies and strategies.		
2016-17 Estimated result	2017-18 Target	2018-19 (& beyond) Target
The Department continued to work closely with stakeholders, including the Australian Sports Commission and States and Territories, to ensure a coordinated whole-of-government approach to the implementation of relevant policies and strategies, including the revised National Sport and Active Recreation Policy Framework.	Provide strategic, high quality policy advice to Government and ensure a coordinated, whole-of-government approach to the development and implementation of relevant policies and strategies, including the release of the National Sports Plan.	As per 2017-18.
Provide whole-of-government leadership and coordination of major international sporting events in Australia, including the development and implementation of related policies and strategies, to support each event.		
2016-17 Estimated result	2017-18 Target	2018-19 (& beyond) Target
Strategies and policies have been implemented during 2016-17, in consultation with key stakeholders, which contribute to meeting the Australian Government's obligations for upcoming major sporting events.	Strategies and policies are implemented to meet agreed Australian Government obligations to support the: – 2017 Rugby League World Cup; and – 2018 Gold Coast Commonwealth Games.	Strategies and policies are implemented to meet agreed Australian Government obligations to support the: – 2020 International Cricket Council Twenty20.

Protect the integrity of Australian sport from threats of match-fixing, doping, criminal infiltration and other forms of corruption.		
2016-17 Estimated result	2017-18 Target	2018-19 (& beyond) Target
Integrity initiatives and stakeholder interactions in 2016-17 continued to build the resilience of Australia's sports to integrity threats, including through ensuring internationally-compliant anti-doping arrangements, and supporting Australian sporting organisations to address sports integrity issues. Initiatives included direct support for national sporting organisations to build internal integrity policy frameworks; the hosting of sports integrity forums for national sporting organisations and State and Territory counterparts; a joint project with the Australian Criminal Intelligence Commission to determine the threat from illegal offshore wagering to Australian sport; and progressed regulation of the supply of performance enhancing substances through Therapeutic Goods Administration scheduling.	Australian anti-doping arrangements are compliant with the World Anti-Doping Code. Sports integrity efforts of national sporting organisations, and States and Territories are supported through ongoing assessment of the sports integrity threats and related briefings, education platforms and initiatives. As part of the National Sports Plan, review anti-doping and integrity structures.	As per 2017-18.
Material changes to Program 3.1 resulting from the following measures: • There are no material changes to Program 3.1 from measures.		