

# SPENDING REVIEWS

## EX-POST EVALUATIE

2024C1

8 november 2024

Verslag van de Interne Audit, Sint-Lazarusplein 2, 1020 Brussel  
T +32 2 800 36 07 – [audit@gob.brussels](mailto:audit@gob.brussels)

Verslag op vraag van het Coördinatiecentrum

Opdrachtgeving door het Auditcomité	26 april 2024
Kennisname door het Stuurcomité	21 oktober 2024

Auteur en contactpersoon: Bart De Bondt – [bdebondt@gob.brussels](mailto:bdebondt@gob.brussels)

# INHOUD

<b>MANAGEMENT SUMMARY</b>	<b>4</b>
<b>VASTSTELLINGEN EN AANBEVELINGEN</b>	<b>6</b>
Reglementair kader	6
Methodologie	7
Keuze van de onderwerpen	7
Stappen en timing	10
Sleuteldocumenten	13
Beschikbare data	17
Transparantie en leesbaarheid	19
Governance	21
Politieke coördinatie	26
Ambtelijke coördinatie	27
Werkgroepen	33
Voorzitterschap	34
Betrokken administratie(s)	38
BISA	40
BFB / Directie Begroting en Financiën	41
IF	42
Middelen	43
<b>BIJLAGEN</b>	
Toetsingen in het BHG en de GGC	46
Inleiding	46
1ste cyclus	50
2de cyclus (2022-2023)	63
3de cyclus (2023-2024)	82
Wettelijke verankering (2025/6 - ...)	96
Bijlage 2: Begrotingscyclus	106
Bijlage 3: Lijst van gebruikte afkortingen	107
Bijlage 4: Lijst van geïnterviewde personen	108

## MANAGEMENT SUMMARY

In navolging van het NPHV moest voor eind 2024 een ex-post analyse van de Brusselse toetsingen uitgevoerd worden, inclusief *lessons learned* en aanbevelingen. Dit verslag biedt een antwoord op deze doelstelling.

De invoering van toetsingen is een belangrijk en waardevol initiatief waarbij de eerste stappen werden gezet in de richting van een cultuuromslag waarbij beleidsevaluatie een meer centrale rol opeist. Op enkele jaren tijd vond een onafgebroken groei in maturiteit plaats waarbij steeds meer de link wordt gelegd tussen het begrotings- en beleidsmatige. Terwijl de toetsingen van de eerste cyclus in volle gezondheids crisis op ad-hoc wijze werden gerealiseerd, zag tijdens de tweede en derde cyclus een governance-kader het licht dat ondertussen wettelijk is verankerd. Uit de evaluatie blijkt dat de opeenvolgende cycli als zinvol en leerrijk werden ervaren.

het Brussels toetsingkader werd vanuit een breed perspectief geanalyseerd. Op basis van grondig onderzoek van de governance, de analyse van sleuteldocumenten, interviews met sleutelactoren en het nazicht van nationale en internationale goede praktijken worden binnen dit verslag pistes geboden om de kwaliteit van toekomstige toetsingen verder op te schalen.

Geïdentificeerde pluspunten waren de autonomie en samenstelling van de werkgroepen, het overleg tussen de verschillende actoren en de expertise inzake beleidsanalyse die door het BISA ter beschikking werd gesteld. Aangestipte verbeterpunten waren de te strakke timing, een te brede of vage scope, het gebrek aan (tijdige) inhoudelijke of methodologische training en sensibilisering, het gebrek aan duidelijk afgebakende rollen en verantwoordelijkheden, de ontoereikendheid van interne middelen en de schaarste aan gestructureerde of genuanceerde data.

Kritische succesfactoren bij de verdere ontplooiing van beleidsevaluatie zijn de continue opbouw van expertise, het verstrekken van gepaste ondersteuning en opleidingen, het voorzien van voldoende tijd en flexibiliteit, sensibilisering van de stakeholders en politieke gedragenheid.

Als voldoende aandacht wordt besteed aan de verbeterpunten en kritische succesfactoren, kunnen schaalvoordelen worden gecreëerd waarbij ook de kwaliteit en bruikbaarheid van de resultaten zal verhogen. Op die manier kan beleidsevaluatie verder in maturiteit toenemen, wat cruciaal is voor het verzekeren van goed bestuur, kwaliteitsvol beleid, performante publieke dienstverlening en gezonde financiën.

De Interne Audit is steeds bereid tot nadere toelichting en discussie.



# VASTSTELLINGEN EN AANBEVELINGEN

## Reglementair kader

Er is geen uniek recept om toetsingen te institutionaliseren. De invoering en verankering moest rekening houden met de Brusselse organisatiecultuur, schaalgrootte, middelen en de politieke context. **Het Brussels toetsing-systeem is organisch gegroeid, van een ad-hoc systeem tijdens de pilootprojecten, van 2020-2021 tot de Codices Openbare Financiën van het gewest en de GGC<sup>1</sup> die vanaf 2025 en 2026 de toetsingen in de wetgeving verankeren.** Tegelijkertijd met de Codices worden uitvoeringsbesluiten van kracht die de concrete tijdslijn, methodologische principes, sleuteldocumenten en actoren voor de toetsingen bepalen. Voor het Gewest werd deze reeds aangenomen,<sup>2</sup> voor de GGC is een besluit nog in opmaak.

**De GGC werd vanaf juni 2023 geïntegreerd in het gewestelijk toetsing-systeem.** Tot 1 januari 2026 uit deze samenwerking zich in effectieve maar informele werkafspraken. Zo wordt de GGC betrokken in het Stuurcomité, neemt een afgevaardigde van de Dienst Begroting en Financiën van Vivalis deel aan de relevante werkgroepen en worden de kadernota's en eindverslagen politiek gevalideerd door het Verenigd College.

## **AANBEVELINGEN**

Er moet een **spiegel-uitvoeringsbesluit voor de GGC** worden opgesteld om zowel de toetsingen binnen dit beleidsniveau als de samenwerking met het gewest te verankeren. Dit reglementair kader is momenteel in opmaak in het kader van het project OPTImist.

<sup>1</sup> Voor het gewest werd de Codex Openbare Financiën gestemd door het Parlement op 29 maart 2024, bekrachtigd door de Regering op 4 april 2024 en gepubliceerd in het Staatsblad op 25 april 2024. Voor de GGC werd de Codex Openbare Financiën gestemd door het Parlement op 16 mei 2024, bekrachtigd door het Verenigd College op 16 mei 2024 en gepubliceerd in het Staatsblad op 19 juli 2024.

<sup>2</sup> Besluit van 6 juni 2024 van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering tot implementatie van de uitgaven- en ontvangstentoeetsingen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

# Methodologie

## Keuze van de onderwerpen

Geen enkel land evalueert het volledige beleid, want analyses zijn tijdrovend en duur. Het is daarom belangrijk om de scope goed af te bakenen en te beslissen over een selectieprocedure of criteria om te bepalen wanneer een evaluatie nodig is. Er zijn grofweg drie praktijken in de OESO-landen:

1. Drempelwaarden waardoor beleid, uitgaven of inkomsten boven een bepaald niveau (periodiek) moeten worden geëvalueerd;
2. Formele regels zoals evaluatieclausules in wetgeving of verplichtingen om elke uitgave om de X jaar te evalueren;
3. Evaluatieplannen.

De beste resultaten worden behaald door gebruik te maken van een evaluatieplan met input van deskundigen en belanghebbenden. Dit omdat evaluaties op basis van drempelwaarden vaak lastig zijn te implementeren omdat er veel informatie nodig is om na te gaan of drempels al dan niet overschreden zijn, terwijl formele regels weinig flexibiliteit bieden voor de timing en de keuze van de onderwerpen.

**De onderwerpen van de eerste drie cycli werden op een ad-hoc wijze door het politieke niveau gekozen**, waarbij er zowel grote (kinderbijslag – 1 miljard €) als ‘anekdotische’ uitgavenmassa’s (sociale economie – 17 miljoen euro) werden getoetst. Voor de volgende legislatuur werd onder leiding van de ambtelijke coördinatieorganen aan een ontwerp van evaluatieplan gewerkt dat in mei 2024 ter validatie aan het kabinet van de minister van Begroting werd voorgelegd en sinds 30 mei 2024 op een politieke goedkeuring door de Regering wacht, namelijk de *meerjarenplanning 2024-2029*.

Een vaststelling is dat **de focus wordt gelegd op de uitgaven**, terwijl ook de ontvangsten het onderwerp van een toetsing kunnen uitmaken. Hoewel dit principe verankerd is in de Codices Openbare Financiën<sup>3</sup>, spreken zowel het ontwerp van handleiding van het Coördinatiecentrum, het Cahier 10 van het BISA als de criteria voor de opmaak van het ontwerp van meerjarenplanning ‘toetsingen’ 2024-2029 bijna uitsluitend van de uitgaven. Dit wordt ook in de hand gewerkt door de courante Engelse benaming *spending reviews*.

De OESO maakt een onderscheid tussen *toetsingen in de diepte* en *toetsingen in de breedte*, ook wel *verticale* en *horizontale toetsingen* genoemd. In Vlaanderen worden horizontale toetsingen *heroverwegingen* genoemd, in Nederland spreekt men van *beleidsdoorlichtingen*. Een horizontale toetsing vergroot de breedte van de analyse en bevordert de *buy-in* van belanghebbenden, de beschikbaarheid van data en de samenwerking tussen administraties of zelfs beleidsniveaus. Door meerdere beleidselementen of -domeinen in de scope op te nemen, kan ook de impact van verschillende beleidsinstrumenten horizontaal onder de loep genomen worden. Aan de andere kant zal een brede scope de diepgang van de analyse beperken en de coördinatie complexer maken.

<sup>3</sup> Gewest: Art. 141. § 1. De uitgaven en de ontvangsten van de gewestelijke entiteit worden regelmatig geëvalueerd.  
GGC: Art. 125. § 1. De uitgaven en de ontvangsten van de bicommunautaire entiteit worden regelmatig geëvalueerd.

**De Brusselse toetsingen zijn in de regel verticaal**, zelfs wanneer er andere actoren zijn die mee het beleid bepalen of hier een sterke invloed op uitoefenen: bij de toetsing 'Mobiliteit' werd Brussel Mobiliteit betrokken maar niet de MIVB, bij de toetsing 'Sociale huisvesting' werd de BGHM betrokken maar niet Brussel Huisvesting of urban.brussels en bij de toetsing 'geestelijke gezondheid' werd Vivalis/Iriscare getoetst maar niet de betrokken instanties in de federale overheid, de FGC en de VGC. Het beleid of de activiteiten van een actor die niet in de scope van de toetsing is opgenomen, kan de hervormingsopties beïnvloeden (en vice versa). Hierdoor vergroot het risico dat scenario's onzekerheden of onbekende gevolgen bevatten, wat de effectiviteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid van de toetsing in het gedrang brengt.

Ook voor het opstellen van het ontwerp van meerjarenprogramma 2024-2029<sup>4</sup> werd besloten om verticale toetsingen een hogere score toe te kennen dan horizontale toetsingen, omdat de maturiteit van het Brussels systeem nog niet voldoende hoog is om dergelijke complexe transversale toetsingen uit te voeren. Nochtans werden er reeds toetsingen uitgevoerd over meerdere administratieve entiteiten heen, met name 'Geestelijke gezondheid' binnen Vivalis en Iriscare.

De methodologie voor de meerjarenplanning 2024-2029 gebruikt daarenboven de begroting van de hele instantie voor de classificatie, en niet het budget dat specifiek van toepassing is op de voorgestelde onderwerpen. Hierdoor kan het voorgestelde thema van een weerhouden instantie begrotingsgewijs alsnog anekdotisch zijn.

Verder wordt in deze methodologie vastgesteld dat de aanwezigheid van een antwoord op de vragen over de verbeteringsmarge van de kwaliteit van het beleid werd gebruikt als criterium, en niet de marge voor verbetering van de kwaliteit van het beleid zelf. Er werd daarnaast soms onvoldoende informatie verkregen van de verschillende instanties, terwijl er ook onvoldoende onderzoek werd gevoerd om de verkregen informatie aan te vullen met beleids- en begrotingsinformatie of deze te valideren.

Er zijn geen plannen om toetsingen uit te voeren in samenwerking met één of meerdere interfederale entiteiten.

In de loop van de legislatuur kan de Regering/het VC onderwerpen toevoegen of vervangen om te kunnen inspelen op de actualiteit.

## **AANBEVELINGEN**

**Bij de keuze van toekomstige onderwerpen moet erover gewaakt worden dat de scope en begrotingsmassa zich verlenen tot een toetsing.** Onderwerpen met een politieke consensus moeten vermeden worden, want dan zijn de conclusies reeds op voorhand kunnen bepaald zijn. Ook moet een evaluatie over de tijd mogelijk zijn. Zo bezitten recente (of recentelijk aangepaste) bevoegdheden niet de nodige maturiteit of het cijfermateriaal om een diepgaande evaluatie toe te laten. Overheidsuitgaven of -ontvangsten waarvoor geen of onvoldoende

<sup>4</sup> Voor een detailoverzicht van de opmaak van dit meerjarenprogramma 2024-2029 verwijzen we naar het hoofdstuk 'Wettelijke verankering van de toetsingen (2025/6 - ...) - Meerjarenprogramma 2024-2029' in bijlage 1.



gegevens beschikbaar zijn, moeten dus worden uitgesloten. Ook moet vermeden worden dat de perimeter van het toetsing te nauw wordt gedefinieerd, bijvoorbeeld wanneer een deel van het beleid of belangrijke beleidsactoren buiten de scope vallen. Wanneer entiteiten of beleidselementen buiten de scope worden gehouden, moet dat duidelijk worden gemotiveerd. Anderzijds mogen de toetsingen niet te complex zijn gezien dit te hoge verwachtingen kan creëren terwijl de maturiteit van het Brussels toetsing-systeem nog moet toenemen.

**De onderzoeksmiddelen moeten worden ingezet waar ze het meeste nut hebben: voor grote uitgaven- of ontvangstenposten waar er een duidelijk tekort is aan onderbouwde inzichten** (en dit via onderzoek remedieerbaar is). Het nut van toetsingen lijkt bovendien het hoogst te zijn in crisissituaties. In het licht van de budgettaire uitdagingen zijn toetsingen nuttig voor de volgende legislatuur om lineaire besparingen te vermijden en de begroting te heroriënteren.

Toekomstige bevragingen door de ambtelijke coördinatieorganen zouden **meer exhaustieve antwoorden moeten vragen** (eventueel via de politieke autoriteit), **bepaalde criteria herzien en de verkregen informatie zelf aanvullen of valideren**. Hoewel dit politiek gevoeliger ligt, is het daarenboven aangeraden om binnen de methodologie voor toekomstige keuzes van onderwerpen **niet alleen de uitgaven maar ook de ontvangsten in overweging te nemen**. Er wordt ten slotte aangeraden om **horizontale toetsingen te overwegen**, op zijn minst tussen de actoren die in de perimeter van het gewest en de GGC vallen. Binnen de meerjarenplanning 2024-2029 verleent met name het thema 'dakloosheid' zich tot een horizontale toetsing waarbij zowel het gewest als de GGC betrokken kunnen worden. Dergelijke horizontale toetsingen vereisen wel voldoende ervaring en maturiteit om het beheer op niveau van de werkgroep en de voorzitter tot een goed einde te brengen.

**Meer uitwisselingen en onderlinge samenwerking tussen administraties en met de interfederale entiteiten** zou toelaten om belangrijke interferenties mee te nemen in de toetsingen. Dit is pertinent in de Belgische context waarbij dezelfde Brusselse bevoegdheden ook binnen andere interfederale entiteiten worden uitgeoefend of waarbij de bevoegdheden binnen eenzelfde beleid verdeeld zijn onder verschillende beleidsniveaus. Als de gefedereerde entiteiten dezelfde parameters voor een toetsing hanteren, kunnen deze in theorie relatief eenvoudig worden toegepast op het gewest of de GGC door enkel de variabelen aan te passen. De Vlaamse toetsing 'Kinderbijslag' en de federale toetsing 'Onderzoeks- en Ontwikkelingsbeleid' werden zowat gelijktijdig uitgevoerd met de Brusselse toetsingen 'Kinderbijslag' en 'Innovatie', maar beide Brusselse verslagen maken geen melding van de toetsing die door het andere beleidsniveau werd gerealiseerd. En zelfs als het niet mogelijk is om bepaalde analyses over te nemen, zullen er gunstige interactie-effecten zijn. In dat verband is het steeds nuttig om systematisch na te gaan of er goede praktijken bestaan bij entiteiten die hetzelfde beleid uitvoeren, zelfs als er geen relevante toetsingen of andere beleidsevaluaties zijn afgerond of in uitvoering zijn. Er moet wel worden opgemerkt dat een geformaliseerde interfederale samenwerking een coherente governance vereist waarbij er afspraken gemaakt worden tussen de verschillende beleidsniveaus, zowel op ambtelijk als politiek niveau.

## Stappen en timing

De Regering keurde op 20 juli 2022 via een beslissing een strategie goed voor de structurele integratie van toetsingen in het begrotingsproces van het Gewest. Dit betekende concreet dat tegen eind maart een voorstel van kadernota moet worden opgesteld door de betrokken administraties, waarna deze ten laatste eind juni wordt goedgekeurd door (het Stuurcomité en) de Regering/het VC. De werkgroep gaat dan weer van start tegen eind oktober om te landen met een eindverslag voor eind juni van het jaar t+1 (vanaf 2025 wordt de start van de werkgroep en de oplevering van een eindverslag met één maand vervroegd). Pas als het verslag en de verschillende pistes klaar zijn, worden deze gepresenteerd aan het Stuurcomité, die op ambtelijk niveau het eindverslag valideert en deze overmaakt aan de voogdijminister(s) en de Minister van Begroting. Vervolgens moet de Regering/het VC zich positioneren ten aanzien van de resultaten van de toetsing en tegen eind september van het jaar t+1 hervormingsopties opnemen in de algemene toelichting van de initiële begroting t+2. Ten laatste drie maanden later moeten de resultaten van de toetsing, samen met de positie van de Regering/het VC, voorgesteld worden aan het Parlement. Mits akkoord van de minister van Begroting kunnen deze termijnen met een jaar worden uitgesteld (vanaf 1 januari 2025 onbeperkt).

Tot nu toe heeft geen enkele Brusselse toetsing de vooropgestelde termijnen behaald, noch werd er reeds een uitstel verzocht bij de bevoegde minister van Begroting. De vertragingen vonden plaats om uiteenlopende redenen, gaande van de maatschappelijke of politieke context tot persoonlijke agenda's. Daarnaast was soms het werkelijke tijdsbestek van de toetsingen te kort waardoor sommige analyses ontbraken of onvoldoende diepgang hadden. Als gevolg van de vertragingen werd het moeilijk of onmogelijk om de toetsingen af te stemmen op de geplande begrotingscyclus, wat het innemen van een positie of reactie door de politieke autoriteit met betrekking tot de hervormingsopties bemoeilijkt. Hieronder gaan we dieper in op de verschillende stappen.

Bij de Brusselse toetsingen zien we dat het **opstellen van de kadernota** moet gebeuren door de betrokken administratie, waarna de Regering of het VC deze finaal goedkeurt. Vanaf de derde cyclus wordt de kadernota intermediair gevalideerd door het Stuurcomité. De onderwerpen van de tweede en derde cyclus werden door de Regering bepaald op 20 juli 2022. De werkgroepen van de tweede cyclus hadden dus de facto nog een honderdtal kalenderdagen om de kadernota voor te bereiden en te laten valideren door de Regering/het VC vooraleer de werkgroep eind oktober 2022 van start moest gaan. De betrokken administraties van de derde cyclus hadden een jaar extra. Hoewel het opstellen en finaliseren van de kadernota een tijdsintensief proces is dat het verdere verloop en de kwaliteit van de toetsing bepaalt, ging dit gepaard met tijdverlies. Zo werd een betrokken administratie van de tweede cyclus pas door het betrokken kabinet op de hoogte gebracht van de toetsing in de maand dat deze moest opgestart worden, terwijl een betrokken administratie voor de derde cyclus pas 10 maanden na de keuze van het te toetsen thema werd geïnformeerd. Uiteindelijk werden de voorstellen van kadernota's van de derde cyclus opgeleverd in oktober en december 2023. Dankzij de operationalisering van het Coördinatiecentrum worden deze vertragingen in de toekomst vermeden.

Voor de **validatie van de kadernota** is er minimum drie maand beschikbaar, in theorie tot eind juni. In de tweede cyclus had deze validatiefase enkel betrekking op de Regering/het VC,

terwijl vanaf de derde cyclus het Stuurcomité het eindverslag voorafgaandelijk goedkeurt. Het Coördinatiecentrum stelt hierbij ook een voorstel van nota op voor de Regering/het VC. Voor de tweede en derde cyclus werd de kadernota meestal binnen de drie maanden goedgekeurd. De enige uitzondering (4,5 maanden) valt te verklaren door vertragingen in de zoektocht naar een voorzitter, waardoor de communicatie van de nota aan de Regering met enkele maanden werd uitgesteld.

Voor de pilootprojecten waren er nog geen richtlijnen voor de **uitvoering van de toetsing**. De theoretische termijn van de Brusselse toetsingen van de tweede en derde cyclus liep daarentegen van oktober tot juni. In principe hadden de werkgroepen dus 8 tot 9 maanden tijd om een eindverslag met hervormingsopties op te leveren. Hoewel alle toetsingen van de tweede en derde cyclus met 3 tot 4 maanden vertraging werden opgestart, zien we dat de uitvoering ongeveer 5,3 tot 9,7 maanden in beslag nam, met een gemiddelde en mediaan van 7,5 maanden. Dit valt dus binnen de theoretische termijn. Uit de interviews blijkt bovendien dat 8 tot 9 maanden voldoende is om een kwalitatief eindverslag met bruikbare en genuanceerde hervormingsopties af te leveren (met de kanttekening dat in juli en augustus niet op volle kracht kan gewerkt worden). Een voorwaarde is wel dat er voldoende middelen worden vrijgemaakt om de toetsing uit te voeren en de werkgroep en voorzitter te ondersteunen. Zij moeten dus voorafgaand aan de start van de toetsing over de nodige informatie beschikken, gekoppeld aan degelijke opleidingen om de toetsing-methodologie eigen te maken (zie infra).

Hoewel binnen de tweede en derde cyclus de mogelijkheid bestond om de **oplevering van het eindverslag** met één jaar uit te stellen, waren niet alle voorzitters daarvan op de hoogte. Dit leidde tot ongelijke behandeling, waarbij binnen de tweede cyclus de ene toetsing op maximaal 5 maanden moest worden afgewerkt (wat niet is gelukt), terwijl de andere toetsing de facto 5 maanden extra kreeg om de hervormingsopties op te leveren. Het gebrek aan tijd leidde tot een onvolledig verslag waarbij de werkgroep enkel een consensus bereikte over een samenvattende nota. Gezien het vervolgens 190 dagen duurde vooraleer de politiek een reactie formuleerde op dit verslag (zie infra), was het logischer geweest dat ook deze toetsing verlengd was geweest.

Na de oplevering van het eindverslag gebeurt er vanaf de tweede cyclus een **validatie van het eindverslag door het Stuurcomité**. Deze validatiefase nam voor de tweede cyclus 55 en 11 kalenderdagen in beslag, voor de derde cyclus zal dit voor beide toetsingen 23 kalenderdagen in beslag nemen. Het is niet duidelijk wat er gebeurt indien het Stuurcomité een verslag zou afwijzen.

Eens het eindverslag gevalideerd door het Stuurcomité, stelt het Coördinatiecentrum een voorstel van nota op voor de Regering/het VC. Vervolgens wordt een **reactie aangenomen door de Regering/het Verenigd College**. Bij de pilootprojecten verstreken er 160 en 277 kalenderdagen tussen de oplevering van het eindverslag en de reactie van de Regering, maar tijdens deze eerste cyclus waren er nog geen reglementaire richtlijnen voor de termijnen. Voor de tweede en derde cyclus heeft de Regering/het VC in theorie minimaal drie maanden tijd voor deze reactie in de vorm van een beslissing af te leveren, normaliter tot eind september. In de praktijk is het onmogelijk geweest om deze termijnen te behalen aangezien alle eindverslagen

laattijdig werden opgeleverd. In totaal verstreken er 35 en 136 kalenderdagen tussen de validatie van het eindverslag door het Stuurcomité en de reactie van de Regering/het VC. Indien we dit samentellen met de voorafgaandelijke validatie door het Stuurcomité, verliepen er voor de tweede cyclus 45 en 190 kalenderdagen tussen de oplevering van het verslag door de werkgroep en de reactie van de politiek. Hoewel bij deze laatste termijn rekening gehouden moet worden met de impact van de zomervakantie, kunnen we stellen dat deze vertraging vermeden had kunnen worden. Vanaf de vierde cyclus bepaalt het Besluit ‘toetsingen’ dat de Regering een positie inneemt, wat zich in theorie kan beperken tot de aktenaam van de inhoud van het verslag. Het Besluit bepaalt verder dat de beschikbare conclusies van de Regering betreffende de eindrapporten van de toetsingen zullen worden opgenomen in de algemene toelichting bij de initiële begroting.

Nadat de Regering/het VC een reactie hebben aangenomen, volgt de **presentatie van het eindverslag en de reactie/positie aan het Parlement**. Dit is de verantwoordelijkheid van de bevoegde minister(s). Voor de tweede en derde cyclus is er in theorie zo’n drie maanden beschikbaar om deze presentatie te organiseren, tot eind december. In de praktijk is het onmogelijk geweest om deze termijn te behalen aangezien de reacties laattijdig plaatsvonden. Voor de tweede cyclus verstreken er 103 en 69 kalenderdagen tussen de reactie van de Regering/het VC en de presentatie aan het Parlement. Dat staat in contrast met de pilootprojecten, waar deze fase ondanks de afwezigheid van reglementaire richtlijnen gemiddeld 32 kalenderdagen in beslag nam. Een mogelijke verklaring is dat de discussies over de hervormingsopties zo over de begrotingsonderhandelingen konden worden getild, waarna ze eventueel opgenomen konden worden in de begrotingsaanpassing of de initiële begroting van het daaropvolgende jaar. Anderzijds kwam de legislatuur op zijn einde, waardoor het politiek moeilijker werd om het beleid nog te heroriënteren. Bij de Brusselse toetsingen wordt dan ook vastgesteld dat de eigenlijke keuze van hervormingsopties doorgaans werd overgedragen aan de volgende legislatuur.

## **AANBEVELINGEN**

Als het doel van de toetsingen moet zijn om (de beschikbare conclusies van de) hervormingsopties op te nemen in de initiële begroting, moeten de toetsingen tijdig beëindigd worden (in casu mei of juni van het jaar t+1). Op zich kan dat, want de richttermijn van 8 tot 9 maanden is voldoende om tot een kwalitatieve toetsing met hervormingsopties te komen. De facto zien we evenwel dat allerlei factoren ervoor zorgen dat er vertragingen zijn. Daarnaast gaat ook tijd verloren bij de politieke reactie- en presentatiefase. Aangezien tegen 31 oktober de initiële begroting wordt gepresenteerd, is er echter een beperkte tijdsruimte voor de Regering/het VC om hervormingsopties te bespreken en selecteren in het kader van de onderhandelingen van de begrotingsopmaak. Hetzelfde geldt voor de parlementaire fase van de initiële begroting (november-december): een presentatie eind december maakt het zo goed als onmogelijk om nog aanpassingen aan de initiële begroting door te voeren. Dit alles zorgt ervoor dat er steeds een aanzienlijke kans bestaat dat eventuele hervormingsopties pas in de begrotingsaanpassingen of latere begrotingen kunnen worden opgenomen. Een aantal aanbevelingen kunnen dit proces stroomlijnen.

De **afwerking van de kadernota door de betrokken administratie(s) moet worden opgestart zodra de politieke autoriteit de thema's heeft vastgelegd** en een eerste versie van de kadernota heeft opgesteld. Voor de komende legislatuur wil dat zeggen dat de kadernota's voor de volgende vijf jaar reeds in het eerste jaar moeten worden opgesteld. Dat houdt niet tegen dat deze nog aangepast en (opnieuw) gevalideerd kunnen worden door de Regering/het VC vooraleer de toetsing van start gaat.

De **validatie van de kadernota en het eindverslag door het Stuurcomité mag niet meer dan één maand na het finaliseren van deze documenten plaatsvinden**, ook tijdens de zomervakantie. Na deze goedkeuring moet zo snel mogelijk een voorstel van nota aan de Regering/het VC worden gestuurd door het Coördinatiecentrum.

Daarnaast is het wenselijk om te **bekijken of de eindtermijnen voor de politieke reactiefase van de toetsing niet kunnen worden vervroegd** (eind september voor de Regering/het VC en eind december voor het Parlement). Als toekomstige toetsingen in mei worden afgerond, zoals het Besluit 'toetsingen' voorschrijft, moet het mogelijk zijn voor de Regering/het VC om in juni of juli een positie in te nemen (bij de eerste simulaties van de initiële begroting) en deze positie samen met het verslag in oktober of begin november aan het Parlement te presenteren.

Het is perfect mogelijk dat een toetsing te laat van start gaat of meer tijd vereist dan oorspronkelijk gepland. Het is ook geen ramp wanneer hervormingsopties niet in de initiële begroting van het daaropvolgende jaar kunnen worden opgenomen. Een gebrek aan tijd heeft daarentegen negatieve gevolgen voor de kwaliteit, pertinentie of vernieuwend karakter van hervormingsopties. De **mogelijkheid tot verlenging van de toetsing moet daarom duidelijk worden gecommuniceerd aan de voorzitters**. In dit kader moet daarenboven een onderscheid worden gemaakt tussen eenvoudige *parametrische* en meerjarige *structurele* hervormingsopties. Veel beleid vergt immers langere implementatieperiodes. Zo noodzaken de meeste hervormingsopties grondige aanpassingen van het regelgevend of wetgevend kader, waardoor de uitvoering vaak gespreid moet worden over de middellange termijn (2 tot 5 jaar). Daarnaast moet er vaak voorafgaandelijk overleg gepleegd worden met stakeholders en het middenveld, wat impliceert dat eventuele keuzes van hervormingsopties soms over de begrotingsonderhandelingen van het jaar t+1 moeten worden getild.

Het **Coördinatiecentrum moet tijdig eventuele vertragingen (en de redenen daarvan) of verzoeken tot verlenging communiceren aan het Stuurcomité**.

## Sleuteldocumenten

### *Kadernota*

De kadernota bepaalt de doelstellingen, tijdshorizon en reikwijdte van de toetsing. Concrete doelstellingen binnen een welomschreven scope verhogen immers de effectiviteit van de oefening. De doelstellingen zijn daarnaast bepalend voor de criteria of onderzoeksvragen en de rollen van de deelnemers. De goede praktijken schrijven voor dat de politiek de (eerste versie van de) kadernota opstelt en de finale versie valideert.

Bij de **pilootprojecten** stelde het voorgedijkabinet de (eerste versie van de) kadernota's op. **Daarna** werd dit de verantwoordelijkheid van de betrokken administratie, waarna het Stuurcomité (derde cyclus) en vervolgens de Regering/het VC deze finaal goedkeuren. De regeringsbeslissing 'toetsingen' bepaalt nochtans dat de Regering voor iedere toetsing de concrete scope en gekwantificeerde doelstellingen bepaalt. Dit maakte dat in sommige gevallen de kadernota niet voldoende duidelijk was, wat binnen de werkgroepen kan leiden tot interpretatieproblemen, onnodige vertragingen of een eindverslag dat het oorspronkelijke doel voorbijschiet. In dit kader werd ook vastgesteld dat er nog geen algemeen aanvaarde template is uitgevaardigd voor de Brusselse toetsingen, al verstrekken het BISA en het Coördinatiecentrum reeds enkele richtlijnen.

**Vanaf de vierde cyclus** bepaalt het gewestelijk Besluit 'toetsingen' dat de betrokken administraties het voorstel van kadernota opmaken in overleg met de functioneel bevoegde minister(s) en het Stuurcomité, waarna deze moet worden voorgelegd aan het Coördinatiecentrum uiterlijk eind maart. Deze toekomstige kadernota's dienen minstens de volgende **hoofdstukken** te bevatten:

1. de context;
2. het toepassingsgebied;
3. het doel van de toetsing;
4. de onderzoeksvragen;
5. indien reeds mogelijk, de hervormingsopties;
6. een tijdschema;
7. de naam van de onafhankelijke voorzitter en de samenstelling van de werkgroep.

Bij de betrokken medewerkers heerst de overtuiging dat toetsingen een besparingsinstrument zijn. Een toetsing gaat echter verder dan een loutere budgettaire oefening of besparingsinitiatief: met een toetsing moet je vooral het beleid in vraag durven stellen, beleidsefficiëntie meten en het beleid heroriënteren. Het Besluit 'toetsingen' remedieert dit door vanaf de vierde cyclus te vragen dat er **scenario's** worden opgesteld met 10% minder, 10% meer en een gelijkblijvend budget is. Ter informatie, in landen als Nederland worden grotere percentages vooropgesteld, wat meer ingrijpende pistes voor beleidshervormingen impliceert.

## **AANBEVELINGEN**

De **politieke autoriteit moet duidelijke gekwantificeerde doelstelling(en) en een scope voor iedere toetsing bepalen**. Zij kan hierbij wel steunen op input van het Stuurcomité en/of de betrokken administratie(s). Zonder duidelijke kadernota is het voor de werkgroep dansen op een slappe koord.

Het **Coördinatiecentrum moet de nodige richtlijnen en een template voor de kadernota opstellen**. Bij het opstellen van de kadernota moet bijzondere aandacht worden besteed aan de toewijzing van voldoende middelen om deze analyses uit te voeren, de beschikbaarheid van personeel, de vereiste deskundigheid en gegevens, en de haalbaarheid van het tijdschema.

Bij het opstellen en valideren van de kadernota zouden daarom de volgende vragen in het achterhoofd moeten worden gehouden:

- Zijn de onderzoeksvragen van de kadernota helder?
- Wat zijn de doelstellingen van het huidige beleid?
- Wat is het beschikbare budget om dit beleid uit te voeren?
- Wat is er bekend over het beleidsterrein?
- zijn er al eerste schetsen of richtingen geven van beleidsopties waar de werkgroep zich op kan richten?
- Moet er extern onderzoek worden voorzien?
- Welke stakeholders moeten bij de toetsing worden betrokken?
- Zijn er werkbezoeken of overlegmomenten met externe actoren nodig?
- Wat is de retroplanning met mijlpalen en tussentijdse overlegmomenten?

Een kadernota bevat idealiter de volgende elementen (uitbreiding op het Besluit 'toetsingen'):

- Context (inclusief de betrokken administraties of entiteiten, wettelijke en regelgevende basis);
- Het toepassingsgebied: De te evalueren uitgaven of ontvangsten. Best wordt hierbij ook opgelijst wat buiten de scope valt (*scope in / scope out*)
- Verwachte evoluties van de uitgaven of ontvangsten bij ongewijzigd beleid;
- Doelstellingen van de toetsing: met analysecriteria zoals doeltreffendheid, efficiëntie of andere;
- Beleidsdoelstellingen toegewezen aan de te evalueren uitgaven of ontvangsten;
- Onderzoeksvragen;
- De hervormingsopties of andere *deliverables* (indien mogelijk);
- Een tijdschema.
- de naam van de onafhankelijke voorzitter, de samenstelling van de werkgroep en het secretariaat.

De doelstellingen van de toetsing moeten voldoende nauwkeurig (SMART) zijn, zodat wordt toegelaten om:

- de analyses van de toetsing te oriënteren en te prioriteren;
- de voorgestelde scenario's voor de hervormingsopties te beïnvloeden;
- de kwaliteit van de voorgestelde hervormingsopties te verbeteren;
- de uiteindelijke politieke keuze tussen verschillende hervormingsopties te vergemakkelijken; door een criterium aan te reiken voor de toetsing en de vergelijking van de verschillende opties;
- de tijdshorizon voor de uitvoering te structureren;
- de samenhang tussen eventuele verschillende toetsingen te verbeteren.

Als *best practice* worden doelstellingen vastgesteld binnen een kader dat voor alle toetsingen identiek is. Dergelijke kernvragen kunnen zijn:

- Wat zijn de tekortkomingen en inefficiënties?
- Wat zijn de voor- en nadelen van *outsourcing* of *insourcing*?

- Hoe kan de efficiëntie verbeterd worden binnen de bestaande begrotingsmiddelen?
- Wat is de doeltreffendheid van de huidige regelgeving? Zijn er positieve en/of negatieve neveneffecten?
- Welke lessen kunnen wij trekken uit de beste praktijken in het buitenland, in termen van omvang en type van uitgaven en inkomsten
- Is het mogelijk de bevoegdheidsverdeling tussen overheden en/of ten opzichte van de particuliere sector te verbeteren?
- Op welke manier(en) kunnen uitgavenbesparingen van X% worden bereikt?

Ter informatie, in Nederland moeten alle toetsingen de volgende drie vragen beantwoorden:

1. Bereiken de geanalyseerde uitgaven hun doel (doeltreffendheid)?
2. Kan hetzelfde doel worden bereikt met minder uitgaven (efficiëntie)?
3. Indien alle geanalyseerde uitgaven met 20% zouden moeten worden verlaagd, welke besparingsopties zouden dan in overweging moeten worden genomen?

De **betrokken administratie moet over de nodige informatie, opleiding en sensibilisering aangaande toetsingen beschikken** vooraleer de kadernota wordt opgesteld of gefinaliseerd.

Zodra de kadernota is gevalideerd, is het raadzaam om te **inventariseren welke data beschikbaar is voor de toetsing, en welke gegevens nog moeten worden verzameld, onderzocht of verwerkt.**

Moesten er onduidelijkheden zijn binnen de kadernota, kan het Stuurcomité (eventueel na een voorstel door de werkgroep) de kadernota bijwerken, die dan opnieuw politiek moet worden goedgekeurd.

## **Eindverslag**

Na elke toetsing wordt een eindverslag met hervormingsopties opgeleverd door de werkgroep. Deze hervormingsopties moeten duidelijk, correct en gekwantificeerd zijn. Gebrekkige hervormingsopties kunnen immers leiden tot slechte of dure beslissingen, wat een bedreiging vormt voor de politieke bereidheid om verder te investeren in beleidsevaluatie.

**De inhoud, structuur, kwaliteit en bruikbaarheid van de Brusselse eindverslagen is variabel, ook omdat deze aanvankelijk op heterogene wijze werden gestructureerd.** Om dit euvel te verhelpen stelde het BISA tijdens de tweede cyclus een model voor het eindverslag op, dat reeds door 3 toetsingen werd gebruikt.

**Vanaf de vierde cyclus legt het gewestelijke Besluit 'toetsingen' enkele basisprincipes voor de eindverslagen vast.** Deze rapportering moet dan een inschatting bevatten van de haalbaarheid van de implementatie van de hervormingsopties, waaronder met name de implementatiekost, de risico's, de basisvoorwaarden en de *spill-over* effecten. Minimaal moeten volgende hervormingsopties worden opgenomen in het eindverslag: 1° een vermindering van het budget met minimaal 10%; 2° een verhoging van het budget met minimaal 10%; 3° een constant budget. Deze hervormingsopties dienen telkens te zorgen voor een financiële



verduurzaming van het beleidsdomein en moeten uitgesplitst worden over de tijd: korte termijn, middellange termijn en lange termijn.

## **AANBEVELINGEN**

Het **Coördinatiecentrum moet de nodige richtlijnen en een template voor het eindverslag opstellen**. Deze documenten moeten bij de aanvang van de toetsing beschikbaar zijn voor de werkgroepen en bevatten op zijn minst een richtinggevende indeling van het eindverslag, net als een format voor de hervormingsopties. Hieronder worden enkele *best practices* voor het eindverslag opgelijst:

- De verschillende hervormingsopties worden naast elkaar gelegd en gekwantificeerd ten opzichte van de overheidsuitgaven bij ongewijzigd beleid, en dit over een middellange termijn (drie tot vijf jaar).
- De hervormingsopties en de daarvan te verwachten effecten worden strikt neutraal weergegeven met daarbij alle plussen en minnen.
- de hervormingsopties worden budgettair onderbouwd.
- De werkgroep dient niet over te gaan tot een beoordeling van de wenselijkheid van de ontwikkelde hervormingsopties en hoeft over de wenselijkheid van het uitvoeren van de hervormingsopties dan ook geen consensus te bereiken.
- Eindverslagen dienen zo beknopt mogelijk te zijn.
- Er kan een samenvattende *infographic* worden opgemaakt.

Het eindverslag kan de volgende soorten hervormingsopties bevatten:

- Besparingen (best met het principe van *comply or explain*: Indien de werkgroep het inhoudelijk onmogelijk acht om een besparingsvariant te maken, dient dus in het verslag uitgelegd te worden waarom);
- Oplossingen voor bestaande beleidsproblemen op te lossen;
- Verhogen van effectiviteit en efficiëntie;
- Verkenning van nieuwe opties voor het beleid van de toekomst.

Naast de hervormingsopties vormen de volgende elementen ankerpunten van een goed eindverslag:

- Een theoretische analyse van de rol van de overheid binnen het beleidsdomein;
- Objectieve beoordeling van sterke en zwakke punten huidig beleid;
- Gevolgen van de opties voor de samenleving en de begroting (uitvoeringskosten).

## **Beschikbare data**

Goede toetsingen zijn *evidence based* en stoelen op de beschikbaarheid van uitgebreide en hoogwaardige data om binnen een relatief kort tijdsbestek empirisch onderbouwde hervormingsopties mogelijk te maken. Toegang tot en hergebruik van gegevens is dus cruciaal voor het waarborgen van de efficiëntie en effectiviteit van de toetsingen.

**De betrokken administraties bezitten vaak geen bruikbare of voldoende genuanceerde databases** voor de toetsingen. Over het algemeen is de geïntegreerde data-infrastructuur beperkt en vindt er slechts een geringe uitwisseling van data plaats tussen entiteiten. Beschikbare statistieken geven daarnaast vaak een helicopterview, terwijl toetsingen eerder detaildata vereisen met focus op *input*, *output* en *outcome*. Dat maakt dat de werkgroepen bij gebrek aan data deze geregeld zelf moesten samenstellen, zich baseren op hypothesen of externe deskundigen inschakelen om analyses uit te voeren.

## **AANBEVELINGEN**

Er zou meer moeten worden ingezet op **gegevensdeling, geïntegreerde databases, gegevenskoppelingen en analytische instrumenten**. Ook meer samenwerking tussen de **verschillende beleidsniveaus** is van belang om bruikbare data voor toetsingen te bekomen.

Buiten deze algemene beschouwingen is het belangrijkste element van beleidsevaluatie de **aanwezigheid en opvolging van een degelijk begrotingsbeleid, duidelijke doelstellingen en kwalitatieve KPI's**. Hieronder worden twee pistes gegeven om te komen tot bruikbare data voor toekomstige toetsingen.

Reeds bij het ontwerpen van het beleid zou men moeten nadenken over hoe deze zal worden geëvalueerd. Meer specifiek moeten de gegevens worden geïdentificeerd die moeten worden verzameld om de effecten te beoordelen. Dit principe is reeds geïmplementeerd in Nederland, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en een reeks andere landen. In de Belgische context verplichtte een omzendbrief in Vlaanderen om in de memorie van toelichting bij een decreet te vermelden of en op welke manier de effectiviteit en efficiëntie van het nagestreefde beleid zullen worden opgevolgd. Hierbij dient ook te worden vermeld op welke manier de nodige data verzameld zullen worden. Dit is natuurlijk een werk van lange adem: pas na een aantal jaar is er voldoende data om een beleid door te lichten.

De gegevens van de begroting en de beheerscontrole kunnen worden geoptimaliseerd om een meer genuanceerd zicht te krijgen op de verschillende basisallocaties en de doelstellingen die hieraan gekoppeld zijn. De verantwoording van verschuivingen over de tijd moet worden beargumenteerd en bijgehouden. Binnen het Brussels gewest is dit vanaf 2025 gepland door binnen de beleidsbrieven de link te maken tussen de beleidsdoelstellingen en de begroting, inclusief de verantwoordingen van budgetwijzigingen. Er moet hierbij wel worden opgemerkt dat de structuur van de basisallocaties sterk is gewijzigd in 2024, wat zorgt voor een aantal uitsplitsingen. Dit vernieuwd systeem van prestatiegeïnformeerd begroten zal dus pas in enkele jaren ten volle zijn nut bewijzen.

## **Transparantie en leesbaarheid**

Transparantie verhoogt de kwaliteit van de toetsingen door de verantwoordingsplicht van de belanghebbenden te verbeteren en het toezicht op het proces te versterken. Het maakt bovendien een politieke en maatschappelijke dialoog over de resultaten mogelijk.

**De beschikbare eindverslagen zijn in juli 2024 gepubliceerd op de hoofdwedite van het gewest door het Coördinatiecentrum.** Hoewel het publiceren van verslagen, hervormingsopties en samenvattingen een goede praktijk is, wordt wel aangestipt dat beslissingen over het niveau van transparantie en vertrouwelijkheid in theorie bij de politieke macht berusten. Sommige eindverslagen kunnen daarenboven vertrouwelijke gegevens bevatten.

**De verslagen zijn vaak weinig leesbaar voor derden.** De structuur en inhoud is doorgaans verschillend en niet alle verslagen zijn in de twee officiële talen van het Brussels gewest beschikbaar.

Hoewel het Besluit 'toetsingen' geen transparantiemodaliteiten bevat, bepalen de Codices Openbare Financiën wel dat de algemene toelichting bij de initiële begroting in de toekomst een overzicht van de verwachte en uitgevoerde toetsingen moet bevatten, inclusief de verantwoording bij de bereikte resultaten. Een eerste gewestelijke toetsing kwam reeds ter sprake in de initiële begroting 2024, waarbij BFB een samenvatting van de toetsing 'Innovatie' schreef.

## **AANBEVELINGEN**

In de geest van zowel de toetsingen als de openbaarheid van bestuur is het belangrijk dat er **transparantie** is naar derden toe.

Er wordt aangeraden om de **toetsingen toegankelijker te maken**. De toetsingverslagen staan wel online, maar zonder veel duiding en in hun integraliteit. Bovendien moet worden verzekerd dat de gepubliceerde verslagen geen vertrouwelijke gegevens bevatten. Een oplossing kan erin bestaan om enkel de resultaten/hervormingsopties te publiceren en niet de achterliggende technische en/of vertrouwelijke analyses. Er kunnen ook leesbare samenvattingen ter beschikking worden gesteld.

Er is **transparantie nodig over de politieke beslissingen** m.b.t. de hervormingsopties. De uitvoering hiervan zou op transparante wijze moeten worden gemonitord, wat de integriteit, de verantwoording en de beleidsimpact van de toetsingen ten goede komt. Transparantie inzake het effectief uitvoeren van de aanbevelingen (of de keuze om dat niet te doen) geeft een stimulans aan de administratie om voldoende capaciteit te blijven vrijmaken voor evaluatie-oefeningen. Feedback vanwege de beleidsmakers laat ook toe om te leren en nieuwe evaluaties beter af te stemmen op de behoeften.

Transparantie wordt bevorderd door de meerjarenplanning van de toetsing als bijlage toe te voegen aan het **Regeerakkoord** en het uitvoeren van toetsingen op te nemen als strategische doelstelling in de **beleidsnota**. Vervolgens zouden de **beleidsbrieven** een toelichting kunnen bevatten over het gevolg dat door de administratie en de Regering/het VC werd gegeven aan de conclusies van afgewerkte en gecommuniceerde toetsingen, of van plan is eraan te geven. De toekomstige opname van een samenvatting van de verwachte en uitgevoerde toetsingen in de **algemene toelichting van de initiële begroting** is bevorderlijk voor de transparantie. Het is wel aangeraden dat het politieke niveau eerst een positie inneemt en dat er een presentatie

aan het Parlement heeft plaatsgevonden. Dit was nog niet het geval voor de toetsing die in de algemene toelichting van de algemene begroting 2024 was opgenomen.

Er moet door de voorzitters over de **leesbaarheid** van het eindverslag worden gewaakt. De inhoud van de eindverslagen (of ten minste de samenvattingen) moet begrijpelijk zijn voor zowel het politieke en het ambtelijke niveau als voor derden.

Een oplossing is om naast het eigenlijke, vaak technische, verslag, **beknopte hervormingsfiches en een korte samenvatting van de resultaten** op te stellen. In Nederland wordt de (samenvattende) tekst van een toetsing met eenvoudig taalgebruik opgesteld, waarbij de belangrijkste zin van de paragraaf ook nog in het vet wordt gezet. Een ander cruciaal element voor de leesbaarheid en bruikbaarheid is het gebruik van **gestandaardiseerde formats en infographics** voor de eindverslagen en samenvattingen, wat de leesbaarheid en bruikbaarheid ervan zal bevorderen en intuïtiviteit van de gebruikers zal verhogen.

Documenten zijn pas bruikbaar als men ze kan lezen. Daarom moet erover worden gewaakt dat de gepubliceerde documenten **beschikbaar zijn in de twee officiële talen van het gewest:** Frans en Nederlands.

Ook **evaluaties/leerlessen** van het afgelopen proces evenals de hervormingslijst (lijst van hervormingsopties) zouden publiek toegankelijk moeten zijn, al dan niet samengevat.

## Governance

Over het algemeen worden vierledige governancestructuren gebruikt voor toetsingen, bestaande uit een politiek, operationeel, strategisch en ondersteunend/expertise luik:

1. De politieke autoriteit die de doelstellingen bepaalt, de eindverslagen ontvangt en de hervormingsopties kiest.
2. Eén of meer werkgroepen die de toetsingen uitvoeren.
3. Een stuurgroep die coördineert, toezicht houdt op het proces en de schakel vormt tussen de werkgroepen en het politieke niveau.
4. Een ondersteunende expertisecel die zich specialiseert in beleidsevaluatie en die zowel de stuurgroep als de werkgroepen bijstaat. Gezien de link met begroting en beheerscontrole wordt deze dienst meestal ondergebracht bij de dienst belast met begroting en financiën. Deze expertisecel vormt doorgaans het secretariaat van de stuurgroep, zetelt samen met de betrokken administraties in de werkgroep, soms ook met covoorzitterschap, en schrijft (mee aan) de verslagen.

Buiten heel wat buitenlandse voorbeelden worden de essentie van deze governancestructuur ook gebruikt door zowel de federale overheid, Vlaanderen, het Waals gewest als de Franse Gemeenschap.



*Algemene governancestructuur 'toetsingen'*

De governance-structuur van de Brusselse pilootprojecten was eerder ad-hoc. Interdepartementale werkgroepen werden samengesteld uit ambtenaren van de bevoegde administratie, het BISA, BFB, aangevuld met deskundigen aangeduid door de Europese

Commissie die ook het eindverslag schreven. Een informeel *begeleidingscomité* bestaande uit vertegenwoordigers van het kabinet Financiën en Begroting, het voogdijkabinet, BFB en het BISA verzekerde de opvolging van de toetsing zonder aan de inhoud van de toetsing of de autonomie van de werkgroepen te raken. De vier luiken waren dus in zekere mate aanwezig: het politieke niveau, de stuurgroep (het *begeleidingscomité*), werkgroepen en een expertisecel met externe deskundigen van de Europese Commissie.

Na de pilootprojecten werd een ex-post evaluatie uitgevoerd. De hieruit voortvloeiende **aanbevelingen van de Europese Commissie** hadden betrekking op de vier luiken van de governance:

1. Volledige betrokkenheid van de politieke autoriteit door onder andere de mandaten van de toetsingen politiek te valideren (zonder tijdens de evaluatie inhoudelijk tussen te komen) en een transparante reactie op de toetsingen te voorzien.
2. De oprichting van een stuurgroep, op politiek niveau of eventueel met topambtenaren, verantwoordelijk voor het toezicht op de voortgang van de toetsingen.
3. Per toetsing een werkgroep bestaande uit een (onafhankelijke) voorzitter, de betrokken administratie, BFB, de Inspectie van Financiën, het BISA en andere (externe) experts.
4. Een expertisecel binnen de dienst Begroting van BFB bestaande uit 2 of 3 VTE met uitgebreide ervaring in beleidsanalyse, het kwantificeren van beleidsopties en verslaggeving. Deze cel moet het proces coördineren, de analyses uitvoeren en het eindverslag (mee) opstellen. Deze expertisecel moest worden aangevuld met een evaluatiedeskundige van het BISA.

**De regeringsbeslissing van 20 juli 2022 legde een eerste aanzet tot governance vast** voor het Gewest (en de facto voor de GGC). De aanbevelingen van de Europese Commissie werden gevolgd voor de politieke autoriteit en de werkgroepen, terwijl in maart 2023 een **coördinatiecentrum** werd bemand binnen Brussel Synergie om de toetsingen te monitoren, de kwaliteit te bewaken en te rapporteren aan de leden van de Regering. Dit stemt overeen met de taken van een stuurgroep, maar dan samengesteld uit ambtenaren in plaats van topambtenaren.

Niet zo lang na de bestaffing van het Coördinatiecentrum werd in juni 2023 een stuurgroep opgericht, bestaande uit de topambtenaren van Brussel Synergie, BFB en Vivalis. Dit **Stuurcomité** nam in feite de taken over van het Coördinatiecentrum, dat voortaan het secretariaat vormt van het Stuurcomité. Of eenvoudiger gesteld: het Coördinatiecentrum is eerder operationeel en bereid voor, het Stuurcomité is strategisch en valideert. Het Coördinatiecentrum werd belast met de kwaliteitsbewaking, de opleiding en de praktische organisatie van de werkgroepen, waarvoor ze ook de notulen opstelt (zonder inhoudelijk tussen te komen).

De expertise inzake beleidsanalyse, de kwantificatie van beleidsopties en verslaggeving werd dan weer de facto gevestigd in het BISA, terwijl de expertise 'begroting en beheerscontrole' het terrein van BFB (en de Directie Begroting en Financiën van Vivalis) is.

Dit maakt het Brussels systeem uniek is door de centrale expertisecel op te splitsen in drie afzonderlijke entiteiten, gevestigd in drie verschillende administraties:

	Rol	Administratie	Bestaffing in 2024
A	Coördinatie	Brussel Synergie	2 x 1 VTE (niveau A1)
B	Expertise 'beleidsanalyse, het kwantificeren van beleidsopties en verslaggeving'	BISA (Perspective)	2 x 0,5 VTE (niveau A2)
C	Expertise 'begroting en beheerscontrole'	BFB	2 x 0,25 VTE (niveau A1 en A2)
		Vivalis	1 x 0,1 VTE (niveau A2)

Van deze actoren is sinds de derde cyclus enkel het Coördinatiecentrum verantwoordelijk voor de contacten met het Stuurcomité. Omgekeerd neemt het Coördinatiecentrum niet inhoudelijk deel aan de werkgroepen, maar is ze wel aanwezig op de vergaderingen om de praktische organisatie te regelen, de notulen te schrijven en de voorzitter te ondersteunen. Door haar expertise schrijft het BISA niet alleen mee aan het verslag, maar voorziet ze de werkgroepen ook met methodologische ondersteuning aangaande het toetsing-systeem in het algemeen en kwalitatieve/kwantitatieve onderzoeksmethodes in het bijzonder. Daar tegenover staat dat het Coördinatiecentrum de opleidingen moet voorzien en werkt aan de algemene handleiding, richtlijnen en templates voor de werkgroepen. De centrale diensten belast met begroting en financiën moeten dan weer zorgen voor de expertise inzake financiën, begroting en beheerscontrole en in functie van deze kennisdomeinen meeschrijven aan het verslag. In de praktijk zijn de cellen 'toetsingen' van deze actoren onderbemand en dragen deze in de praktijk relatief weinig bij tot de inhoudelijke discussies of de redactie van het verslag. Ook voor toekomstige cycli lijkt dit het geval te zijn, gezien het Besluit 'toetsingen' de toekomstige rol van BFB verder vernauwd door enkel op aanvraag van de werkgroep budgettaire gegevens ter beschikking te stellen en erover te waken dat de link met de begroting wordt gelegd.

Voor deze vier sleutelactoren werd een overlegorgaan opgericht dat tweewekelijks samenzit. Deze **coördinatievergadering** moet zorgen voor de goede doorstroming van informatie en om bepaalde documenten of beleid met betrekking tot de toetsingen voor te bereiden.

In de meeste landen staan de werkgroepen onder toezicht van een eigen **secretariaat**, dat de werkvergaderingen leidt, de contacten met het Stuurcomité beheert, de taken binnen de werkgroep delegeert en het eindverslag opstelt en intern valideert. Vanaf de derde cyclus van de Brusselse toetsingen beheert het Coördinatiecentrum en de voorzitter de contacten tussen de werkgroep en het Stuurcomité. Dit maakt dat het secretariaat enkel belast is met het schrijven en valideren van het eindverslag. Deze taak werd toevertrouwd aan de voorzitter en de uitvoerende leden (in theorie de betrokken administratie, BFB en het BISA, in de praktijk vooral de betrokken administratie en het BISA).



*Brusselse governancestructuur 'toetsingen', vanaf de 3de cyclus*

De keuze om de centrale expertisecel op te splitsen in drie afzonderlijke entiteiten noodzaakt duidelijk afgebakende rollen en verantwoordelijkheden. Zoniet bestaat het risico dat de verschillende sleutelactoren in verspreide slagorde de toetsingen uitvoeren, ondersteunen en coördineren.

De voornaamste risico's worden hieronder opgesomd:

- A. **De expertise inzake beleidsevaluatie ligt niet binnen het Coördinatiecentrum maar binnen het BISA.** Dit maakt de medewerkers van het BISA geschikter om:
  - de voorzitter en de leden van de werkgroep op te leiden;
  - de algemene methodologie, richtlijnen en templates op te stellen.
  
- B. **Het Coördinatiecentrum is niet inhoudelijk betrokken bij de werkgroepen.** Dit kan het moeilijker maken voor deze actor om:
  - de notulen van de werkgroepen op te stellen;
  - de kwaliteit van de toetsingen te bewaken;
  - de opgedane kennis te institutionaliseren en het proces te verbeteren;
  - te waken over het behalen van de mijlpalen van de werkgroepen;
  - eventuele problemen binnen de werkgroepen te identificeren;
  - het Stuurcomité hierover te informeren.

Het Coördinatiecentrum remedieert dit risico door het opstellen van de PV's van de



werkgroepen, het houden van tweewekelijkse vergaderingen met het BISA, BFB en Vivalis (de *coördinatievergaderingen*) en periodieke vergaderingen met de afzonderlijke voorzitters.

- C. **De expertise inzake financiën, begroting en beheerscontrole ligt niet binnen het Coördinatiecentrum maar binnen BFB.** Dit maakt dat het Coördinatiecentrum beroep doet op BFB om toegang te krijgen tot de gegevens met betrekking tot deze domeinen, bijvoorbeeld bij:
- het opstellen van een meerjarenplan;
  - de opvolging van de hervormingslijst.
- D. **De communicatie tussen de werkgroepen en het Stuurcomité loopt sinds de derde cyclus uitsluitend via het Coördinatiecentrum,** dat het secretariaat van het Stuurcomité vormt. Hierdoor beschikt het Stuurcomité de facto over dezelfde informatie als het Coördinatiecentrum. Dit kan het moeilijk maken voor het Stuurcomité om:
- de kwaliteit van de toetsingen te bewaken;
  - te waken over het behalen van de mijlpalen van de werkgroepen;
  - eventuele problemen binnen de werkgroepen te identificeren.
- E. **Onduidelijk afgebakende rollen** houden een risico in op:
- verwarring tussen de verantwoordelijkheden van de voorzitter en het Coördinatiecentrum;
  - verwarring over de methodologische ondersteuning tussen het BISA en het Coördinatiecentrum;
  - verwarring over de verwachte inbreng van de verschillende actoren bij het uitvoeren van de toetsing en het schrijven van het verslag.

**Het gewestelijke Besluit 'toetsingen' formaliseert vanaf 1 januari 2025 de rollen op globaal niveau,** het spiegelbesluit zal vervolgens hetzelfde doen voor de GGC. De tweewekelijkse *coördinatievergaderingen* worden behouden om de doorstroming van informatie te bevorderen en eventuele onduidelijkheden uit te klaren.

## **AANBEVELINGEN**

In theorie is het optimaler **één expertisecel te verkrijgen** door het coördinatiecentrum te verhuizen naar Brussel Financiën en Begroting en (een deel van) het reeds betrokken personeel van BSYN, BFB en het BISA (en eventueel Vivalis) te heroriënteren om deze cel te bemannen. Alternatief zou dit ééngemaakt expertisecentrum ook in Brussel Synergie gevestigd kunnen worden, wat een goede samenwerking met de diensten belast met Financiën en Begroting noodzaakt. Deze coördinerende en ondersteunende expertisecel zou moeten bestaan uit 3 à 4 personen die zich voltijds toespitsen op beleidsevaluatie in het algemeen of toetsingen in het bijzonder. Door haar plaatsing en samenstelling zouden schaalvoordelen gecreëerd worden waardoor er efficiënter kan gewerkt worden met gelijklopende of minder middelen.

De huidige governance zal worden bestendigd door het gewestelijke Besluit 'toetsingen'. Daarom worden verder in dit verslag per actor aanbevelingen gegeven om de rolverdeling binnen het huidige governancestelsel te optimaliseren.

Ter herinnering, een goed governancekader biedt geen garantie dat hervormingsopties worden opgenomen in de beleidsprocessen. Een evaluatiecultuur vergt voorvechters onder de politieke en ambtelijke top, die kwaliteit van het beleid centraal stellen, bereid zijn te investeren in beleidsevaluatie en dit zien als een inherent onderdeel van goed bestuur. **Voldoende politiek en ambtelijk leiderschap is nodig** om een cultuuromslag te bekomen en kan inertie en weerstand tegen evaluaties overwinnen. Leiderschap is tevens nodig om wenselijke beleidshervormingen, efficiëntieverbeteringen of herverdelingen van middelen effectief tot stand te brengen.

## Politieke coördinatie

Politiek draagvlak is noodzakelijk, zowel bij het opzetten van het systeem, bij de bepaling van de doelstellingen en de scope als bij de oplevering van de resultaten. Tijdens de uitvoering van de toetsingen moet de terugkoppeling met de politieke autoriteiten dan weer van louter informatieve aard zijn, zodat de uitvoering kan gebeuren met een grote mate van autonomie en onafhankelijkheid, los van mogelijke politieke gevoeligheden. De politieke autoriteit bepaalt hoe transparant het proces is en maakt de keuzes om hervormingsopties (niet) op te nemen in het beleid.

In Brussel werd de opstart van een toetsing-systeem krachtadig ondersteund door het politieke niveau. **Openkele jaren tijd werd een governancestructuur op poten gezet en werden de toetsingen verankerd in de wetgeving.** De Regering/het VC definieert de nagestreefde doelstellingen van het toetsing-systeem, selecteert de onderwerpen, benoemt de actoren en bepaalt hun mandaten, valideert de kadernota's van de afzonderlijke toetsingen en beslist op het eind van de rit over de hervormingsoptie die in de jaar- of meerjarenbegroting moeten worden opgenomen. Verder zijn de voogdijministers vertegenwoordigd bij de presentatie van de resultaten aan het Parlement.

De theoretische reactie van de Regering/het VC bestond tot en met de derde cyclus uit de beslissing om één of meerdere hervormingsopties te implementeren of om deze verder uit te werken door middel van werkgroepen. In de praktijk besliste de Regering bij de eerste cyclus om werkgroepen op te richten, terwijl bij de toetsingen van de tweede cyclus enkel akte werd genomen van de eindverslagen. Vanaf de vierde cyclus bepaalt het Besluit 'toetsingen' dat de Regering geen reactie maar een *positie* inneemt, wat zich in theorie kan beperken tot de aktenaam van de inhoud van het verslag. **Om uiteenlopende redenen is het niet steeds mogelijk of wenselijk voor de politiek om onmiddellijk hervormingsopties te selecteren.** De Brusselse toetsingen zullen vooral nuttig zijn voor de aantredende Regering, die een volledige legislatuur voor de boeg heeft en meerjarige beleidsheroriënteringen kan doorvoeren.

Het Parlement is ook een belangrijke actor die vanuit verschillende rollen een impact kan hebben op het toetsing-systeem. Evaluatie voedt, fundeert en verdiept immers het

democratisch debat. Het is dus onmisbaar om de drie hoofdopdrachten van het Parlement – wetgevend, controlerend en budgettair – naar behoren uit te voeren. **De interesse van de meeste Brusselse volksvertegenwoordigers voor toetsingen blijft evenwel relatief beperkt**, mogelijk omdat het een recent systeem is dat nog aan maturiteit zal winnen.

Uit de ex-post evaluatie blijkt dat de ambtelijke actoren op autonome wijze werken, zonder beïnvloeding door het politieke niveau.

## **AANBEVELINGEN**

De politieke betrokkenheid, ondersteuning en eigenaarschap kan vergroot worden door de volgende aanbevelingen:

- De meerjarenplanning van de toetsingen zou als bijlage toegevoegd kunnen worden aan het **Regeerakkoord**.
- Het systeem van de toetsingen kan als strategische doelstelling worden opgenomen in de **beleidsnota**.
- Indien de politieke autoriteit wel of niet voor één of meerdere hervormingsopties wenst te kiezen, moet hiervoor een **transparante motivering** gegeven worden.
- Er moet bekeken op welke wijze een bevoegd minister bij het Parlement de toetsingen *in the picture* kan zetten, deze aantrekkelijker kan maken, het debat kan aanwakkeren, enzovoort.
- Een vertegenwoordiging van de politieke autoriteit zou als minderheid/waarnemers kunnen zetelen in het Stuurcomité, bv. bestaande uit (vertegenwoordigers van) de Minister belast met Begroting en Financiën, en de Minister-President (zie infra). Dit is evenwel niet wenselijk omdat de ambtelijke onafhankelijkheid van de toetsingen in het gedrang kan komen.
- Het moet vermeden worden dat (delen van) het verslag of hervormingsopties aan (een deel van) het politieke niveau worden gecommuniceerd vooraleer deze zijn afgewerkt door de werkgroep en gevalideerd door het Stuurcomité. Dit kan immers politieke problemen veroorzaken en het toetsing-systeem in diskrediet brengen.
- Voor wat het Parlement betreft, zou de meest ideale oplossing erin bestaan om een jaarlijks moment te organiseren waarop het gevoerde regeringsbeleid wordt besproken en geëvalueerd (naar het voorbeeld van de *jaarlijkse verantwoordingsdag* in Nederland), als keerzijde van de Beleidsverklaring (of de *Prinsjesdag* in Nederland). De controle van het beleid van de Regering is immers één van de twee hoofdfuncties van het Parlement. Een dergelijke evaluatie zorgt voor meer evenwicht tussen de grote politieke aandacht voor de aankondiging van nieuw beleid (plannen, intenties) en de beperkte aandacht voor de uitvoering, realisaties of gevolgen daarvan.

## **Ambtelijke coördinatie**

### ***Stuurcomité***

Het Stuurcomité is een **onafhankelijk administratief orgaan dat over de methodologie en**

het goede verloop van de toetsingen waakt en op ambtelijk niveau de sleuteldocumenten valideert. Deze actor zorgt vormt de link tussen de werkgroepen en de politieke autoriteit en bezorgt sleuteldocumenten ter goedkeuring aan de bevoegde minister(s) en de minister van Begroting.

Het **secretariaat van het Stuurcomité wordt gevormd door het Coördinatiecentrum** (sinds de derde cyclus). Dit secretariaat werd niet geformaliseerd in de regeringsbeslissing 'toetsingen' of binnen het besluit 'toetsingen'.

**De kern van het Stuurcomité bestaat uit de leidend ambtenaren van de GOB (2), BFB (1) en Vivalis (1).** Deze samenstelling laat toe om een centraal draagvlak binnen de administratie van het gewest en de GCC te creëren. De facto werd deze kerngroep tijdens de vergaderingen van de tweede cyclus uitgebreid met vertegenwoordigers van BFB, het BISA, het Coördinatiecentrum, Vivalis, de werkgroepen en consultants van de Europese Commissie. Vanaf de derde cyclus is dit niet meer het geval en worden naast het Coördinatiecentrum als secretariaat enkel andere actoren uitgenodigd als bepaalde agendapunten dit noodzaken.

Binnen dit Stuurcomité wordt **geen voorzitter of ondervoorzitter** aangeduid. Stemmingen gebeuren niet bij meerderheid maar met **consensus onder de aanwezigen**. Op 3 van de 6 vergaderingen die hebben plaatsgevonden tot en met september 2024 was geen meerderheid aanwezig en beide eindverslagen van de tweede cyclus werden goedgekeurd door één enkel lid.

De oprichting en het mandaat van het Stuurcomité werd politiek bekrachtigd door het Besluit 'toetsingen', dat vanaf 1 januari 2025 van kracht wordt. De samenstelling van het Stuurcomité zal het onderwerp uitmaken van een andere regelgevende tekst. In dit verband werd een voorstel van besluit in september 2024 overgemaakt aan de gewestelijke politiek door het Coördinatiecentrum.

## **AANBEVELINGEN**

Het Stuurcomité moet een **breder mandaat** krijgen om tussentijdse positieve of negatieve signalen uit te sturen naar het politieke niveau en de desbetreffende voorzitters van de werkgroepen uit te nodigen om een stand van zaken te geven.

Voor de legitimiteit van (de beslissingen van) het Stuurcomité is het noodzakelijk dat een meerderheid aanwezig is. Er kunnen ook **plaatsvervangers** worden aangeduid. **Om de vergadertechnische aspecten te optimaliseren kan een** (vice-)voorzitterschap worden aangeduid, eventueel wordt ook een intern reglement aangenomen.

Het Stuurcomité moet, eventueel via het Coördinatiecentrum, **de betrokken administraties informeren** van de geplande opstart van een toetsing. Voor de derde cyclus werden twee van de drie betrokken administraties pas geïnformeerd dat een toetsing ging plaatsvinden op het moment dat de kadernota al moest zijn gefinaliseerd.

Het Stuurcomité kan **als sponsor een meeting organiseren met de werkgroep** voorafgaand aan de start van de toetsing (bv. op de dag van de opleiding van de werkgroep) om deze werkgroep te motiveren en de belangrijkste waarden van de toetsing-systeem in de verf te zetten. Voor de werkgroepen van de derde cyclus was het Stuurcomité een *ver-van-hun-bed-show*.

Om de politieke *buy-in* van het toetsingsstelsel aan te zwengelen is er in sommige landen of deelentiteiten een **minderheidsvertegenwoordiging van het politieke niveau in het Stuurcomité** (doorgaans een vertegenwoordiging van de Minister belast met Begroting & Financiën en/of de Minister-President). Om de neutraliteit van de toetsingen te behouden gaat het meestal om **waarnemers**, die niet inhoudelijk tussenkomen. In Vlaanderen werd dan weer een informatieve, politieke **klankbordgroep** opgericht, die bepaalde informatie krijgt van het Stuurcomité tijdens het toetsingsproces. Deze klankbordgroep is samengesteld uit vertegenwoordigers van de verschillende betrokken kabinetten. Om de verdere multiplicatie van actoren te vermijden en de ambtelijke onafhankelijkheid van de toetsingen te behouden, zijn deze opties evenwel niet wenselijk voor het Brusselse toetsing-systeem.

Een **uitbreiding van het Stuurcomité met één of meerdere externe deskundigen** kan nuttig zijn om de kwaliteit van het proces te bevorderen. De huidige leden van het Stuurcomité zijn immers geen experts in beleidsevaluatie, terwijl dit in zekere zin ook gezegd kan worden over het secretariaat van het Stuurcomité dat de vergaderingen en documenten voorbereidt. Ter informatie, de Vlaamse tegenhanger van het Stuurcomité telt twee onafhankelijke toetsingsexperten.

Bij een eventuele herverdeling van de ambtelijke of politieke zetels van het Stuurcomité moet gewaakt worden om een **evenwicht tussen het gewest en de GGC** te behouden, bijvoorbeeld in functie van het aantal toetsingen.

## Coördinatiecentrum

Met de regeringsbeslissing 'Toetsingen' van 20 juli 2022 werd een Coördinatiecentrum opgericht binnen Brussel Synergie. **Het Coördinatiecentrum is belast met het monitoren van de uitvoering van de toetsingen en het bewaken van de kwaliteit.** Vanaf maart 2023 was het Coördinatiecentrum bemand door een eerste medewerker, al moesten de verschillende verantwoordelijkheden toen nog geoperationaliseerd worden. Het Coördinatiecentrum ziet er ook op toe dat er ex-post evaluaties uitgevoerd worden om het proces continu te verbeteren (dit verslag is daar het eerste voorbeeld van). Hoewel deze beslissing ook opdroeg aan het Coördinatiecentrum om verslag uit te brengen aan de Regering, werd dit nog niet verzorgd. Dat valt te verklaren door de oprichting van het Stuurcomité, dat de contacten met het politieke niveau beheert.

In de praktijk is het Coördinatiecentrum verantwoordelijk voor:

### A. Het **bewaken van de kwaliteit**. Dat doet ze door:

- handleidingen, richtlijnen en templates op te stellen (in opmaak).
- aanwezig te zijn bij de vergaderingen van de werkgroepen.
- coördinatievergaderingen te houden (met BFB, het BISA en Vivalis);

- opleidingen te voorzien voor de voorzitters en de betrokken administraties (dit is een theoretische PowerPoint-opleiding van enkele uren, terwijl er ook video's en andere presentaties ter beschikking worden gesteld op een gedeelde SharePoint). De opleidingen worden niet steeds tijdig verstrekt: medewerkers van twee van de drie betrokken administraties van de derde cyclus werden opgeleid nadat de kadernota werd gefinaliseerd (de andere 4 dagen ervoor). Sommige medewerkers werden pas 12 dagen na de opstart van de toetsing opgeleid. De inhoud van deze opleidingen is voornamelijk te beperkt en te weinig praktisch bevonden;
- ex-post evaluaties te laten uitvoeren (in casu dit verslag).

**B. De monitoring van de lopende toetsingen.** Dit doet ze door:

- aanwezig te zijn bij de vergaderingen van de werkgroepen en het Stuurcomité periodiek te informeren over de rollen en verantwoordelijkheden van de actoren, het behalen van de mijlpalen en eventuele problemen;
- coördinatievergaderingen te houden (met BFB, het BISA en Vivalis);
- periodieke bilaterale contacten met de voorzitters te onderhouden.

**C. De praktische ondersteuning van de werkgroepen en de voorzitters:**

- Praktische organisatie van de vergaderingen;
- Opstellen van de notulen (zonder inhoudelijk tussen te komen);
- Ter beschikking stellen van een SharePoint;
- Het betalen van de zitpenningen van de voorzitters (sinds de derde cyclus).

**D. De praktische ondersteuning (en het secretariaat) van het Stuurcomité:**

- Voorbereiding en praktische organisatie van de vergaderingen;
- Opstellen van de notulen;
- Voorbereiding van de voorstellen van nota's aan de Regering;
- Voorbereiding van de meerjarenplanning;
- Ter beschikking stellen van een SharePoint.

**E. Het opvolgen van de implementatie van de hervormingsopties:**

- Deze bevoegdheid is in voorbereiding. Een opvolging is niet verplicht door het Besluit 'toetsingen'.

Het Coördinatiecentrum is ondergebracht in de Directie Kwaliteit en Performantie (BSYN – GOB). Tussen mei en oktober 2023 bestond deze cel uit één medewerker van het niveau A1 (1 VTE), daarna uit twee medewerkers van het niveau A1 (2 VTE).

## **AANBEVELINGEN**

Het Coördinatiecentrum moet de kwaliteit bewaken, eventuele problemen of dysfuncties identificeren en hierover rapporteren aan het Stuurcomité. Deze evaluatie *ex durante* is bemoeilijkt omdat het Coördinatiecentrum inhoudelijk niet betrokken is bij de werkgroepen. Het Coördinatiecentrum schrijft daarentegen wel de notulen van de vergaderingen, maar

gezien specifieke en technische inhoud van de vergaderingen bestaat de kans op een foutieve neerslag. **De notulen zouden moeten geschreven worden door inhoudelijk betrokken actoren** (met name BFB, het BISA of eventueel de voorzitter zelf). In dat geval moet het Coördinatiecentrum worden geïnformeerd over de kwaliteit en eventuele problemen van de toetsingen door middel van de coördinatievergaderingen die het Coördinatiecentrum nu reeds houdt met de inhoudelijk betrokken expertiseactoren, alsmede de bilaterale contacten met de voorzitters. Een andere mogelijkheid is dat het **Coördinatiecentrum inhoudelijk betrokken wordt bij de werkgroepen** en dus mee schrijft aan het verslag. Dit zou toelaten aan de medewerkers van het Coördinatiecentrum, die op dit moment 55% van de beschikbare onafhankelijke toetsingsexpertise vertegenwoordigen (2 op 3,6 VTE), om zich volop te ontwikkelen tot beleidsanalisten. Anderzijds kan dit de neutraliteit van het Coördinatiecentrum in gevaar brengen, aangezien het moeilijker is om als betrokkene de kwaliteit van het werk te evalueren.

Het Coördinatiecentrum zorgt voor **ondersteuning** zodat de voorzitter, werkgroep en de betrokken administraties zich kunnen focussen op de inhoudelijke kant van de toetsing.

In dat kader worden ook de volgende aanbevelingen gemaakt:

#### A. Inzake het **bewaken van de kwaliteit**:

- Het Coördinatiecentrum moet handleidingen, methodologieën, richtsnoeren en templates opstellen en ter beschikking stellen via de SharePoint, zowel voor de voorzitters als de betrokken administraties. Het gaat bijvoorbeeld om documentatie aangaande projectplanning, rollen en organisatie van een toetsing, richtsnoeren voor de evaluatievragen, -criteria en -methodes, technieken voor gegevensverzameling, presentatie van evaluatieresultaten, mechanismen voor kwaliteitscontrole, templates voor de kadernota en het eindverslag, enzovoort. Hierbij moet in het achterhoofd gehouden worden dat er niet één methodologisch stappenplan werkt dat op alle toetsingen kan worden toegepast. Welke methodologieën geschikt zijn, hangt af van de gecontroleerde uitgaven of ontvangsten, de centrale onderzoeksvraag, de beschikbare gegevens en de context. Aangezien het BISA een ruimere theoretische en praktische ervaring met beleidsanalyse heeft dan het Coördinatiecentrum (en ook inhoudelijk bij alle toetsingen is betrokken), moeten deze handleidingen, methodologieën, richtsnoeren en templates met deze actor worden doorgesproken. Hetzelfde geldt voor methodologische documenten met betrekking tot financiën, begroting en beheerscontrole: deze moeten worden opgesteld in samenwerking met BFB. De SharePoint van het Coördinatiecentrum, dat ter beschikking wordt gesteld aan de leden van de werkgroepen, is onoverzichtelijk en moet worden gestructureerd.
- In dat kader wordt ook aangeraden om doelstellingen en een structuur voor de SharePoint te bepalen, de inhoud te optimaliseren en deze verder uit te breiden.
- Wat de opleidingen voor de betrokken administraties en voorzitters betreft, moet erover worden gewaakt dat deze worden verstrekt vooraleer de werkzaamheden plaatsvinden (en in principe ook vooraleer de betrokken administratie aan het de kadernota sleutelt). De opleiding moet zowel een theoretisch als een praktisch luik bevatten en dient minimaal één dag in beslag te nemen. Als voorbeeld kan de

tweedaagse opleiding van te Amsterdam (20-21 maart 2023) gebruikt worden.

- Een periodieke evaluatie van de kwaliteit en het proces van de toetsingen kan bijdragen tot een geleidelijke verbetering van de prestaties van de toetsingen. Deze evaluatie kan eventueel zelf door het coördinatiecentrum uitgevoerd worden en kan bijvoorbeeld om de twee jaar plaatsvinden.

B. Inzake de **praktische ondersteuning van de werkgroepen en de voorzitters** wordt aangeraden dat het Coördinatiecentrum:

- periodieke bilaterale contacten met de voorzitters heeft. Het Besluit 'toetsingen', dat vanaf 2025 van kracht zal zijn, stelt dat de voorzitter tweemaandelijks rapporteert aan het Coördinatiecentrum over de voortgang van de werkzaamheden van de werkgroep en het behalen van zijn vooropgestelde doelstellingen. Dat is een uitbreiding op de eerder praktische ad-hoc contacten die er nu tussen beide actoren bestaan. Er moet wel worden bekeken wat de meerwaarde is tegenover de monitoring die het Coördinatiecentrum nu reeds uitvoert door aanwezig te zijn op de werkgroepen en de notulen te schrijven.
- potentiële voorzitters zoekt (wat nu de taak is van de betrokken administratie);
- eventuele deskundigen bekostigt (wat nu de taak is van de betrokken administratie) en deze helpt zoeken i.s.m. de betrokken werkgroep of diens voorzitter;
- eventuele vertalingen verzorgt of laat verzorgen (wat nu de taak is van de betrokken administratie) en te bepalen welke documenten vertaald moeten worden.

C. Inzake het **opvolgen van de implementatie van de hervormingsopties**:

- Het Coördinatiecentrum zou van start moeten gaan met het opstellen en opvolgen van een hervormingslijst, zeker in de eerste jaren na een toetsing. Dit draagt bij aan een opvolgingscultuur (wat vaak ontbreekt) en monitort de toegevoegde waarde van de toetsingen. Hervormingsopties opvolgen is meer dan het aftikken van een lijst. Het Coördinatiecentrum zou moeten nagaan of de geselecteerde hervormingsopties werden uitgevoerd in overeenstemming met wat was besloten en moet in voorkomend geval nagaan waarom dat niet het geval is of waarom de verwachte efficiëntiewinst niet werd gerealiseerd. Mogelijke componenten van deze opvolging zijn:
  - De analyse van de beslissingen van de Regering/het VC;
  - De analyse van de werkzaamheden van het Parlement
  - De analyse van de begroting en de beheerscontrole;
  - Bilaterale gesprekken met de betrokken administraties en kabinetten;
  - Eventuele bijkomende analyse inzake de effecten op het beleid om de resultaten van deze opvolging te staven.

Over het algemeen gebeurt deze follow-up door zowel de administratie die verantwoordelijk is voor financiën & begroting als de administratie die betrokken is bij de toetsing waarop de hervormingsoptie betrekking heeft. In het Brusselse geval wordt om praktische redenen aangeraden dat het Coördinatiecentrum de analyse van de begroting en de beheerscontrole uitbesteed aan de betrokken administraties belast met financiën en begroting, en de eventuele bijkomende analyses inzake de gevolgen op het beleid aan het BISA. De resultaten van deze opvolging moeten door het Coördinatiecentrum worden gecommuniceerd aan het Stuurcomité.



## Werkgroepen

De werkgroepen **analyseren de doeltreffendheid en efficiëntie van de uitgaven of ontvangsten, stellen hervormingsopties voor en schrijven het eindverslag**. Uit studies blijkt dat de oprichting van werkgroepen met een zeer brede samenstelling van personeel bijdraagt aan kennisuitwisseling, coördinatie en communicatie tussen de belanghebbenden. Idealiter is de werkgroep dus samengesteld uit personen met aanvullende expertises: deskundigen van de administratie met budgettaire, methodologische en uitgavenspecifieke expertise, en eventueel externe deskundigen (academici, leden van onderzoeksinstellingen, particuliere consultants, leden van onafhankelijke overheidsinstellingen).

Hoewel sommige landen toetsingen hoofdzakelijk uitbesteden (zoals in Duitsland en Nederland, maar ook in Vlaanderen), wordt meestal een hybride benadering gebruikt die interne en externe evaluatiemethoden combineert. Voor het gewest en de GGC is dat ook het geval.

Een **externe voorzitter** zorgt voor de coördinatie van de werkgroep. Door zijn of haar onafhankelijkheid draagt deze voorzitter ook bij aan de objectiviteit, legitimiteit en de geloofwaardigheid van de functie.

De **uitvoerende leden** bestaan steeds uit:

- één of meerdere leden van de betrokken administratie(s) – inhoudelijke expertise;
- één of twee medewerkers van het BISA - methodologische & beleidsevaluatie-expertise;
- één of twee medewerkers van BFB (expertise in financiën, begroting & beheerscontrole).

**Aanvullende expertise** wordt verkregen via:

- één of twee medewerkers van de Inspectie van Financiën;
- eventuele externe of interne specialisten voor specifieke noden.

Het Coördinatiecentrum zorgt voor de praktische organisatie van de vergaderingen en stelt de notulen op, terwijl de redactie van het eindverslag in handen is van een secretariaat bestaande uit de uitvoerende leden (maar de facto hoofdzakelijk uit de betrokken administraties en het BISA). Voor zo goed als alle betrokken medewerkers kwamen de toetsingen bovenop het reguliere takenpakket.

Sinds de derde cyclus worden ook werkbezoeken en interviews met stakeholders zoals academici, sociale partners, middenveldorganisaties en het werkteerrein georganiseerd. Deze betrokkenheid verhoogt de kwaliteit en is belangrijk voor het draagvlak en de impact van de toetsing.

Deze samenstelling was in feite een aanbeveling van de Europese Commissie na de pilootprojecten. De inbreng van het BISA zou gunstig zijn voor de kwantificering van beleidsopties, terwijl BFB de werkgroepen moest aansporen om *out of the box* beleidsopties en kostenbesparingen voor de begroting te identificeren. Uit de interviews blijkt dat de huidige samenstelling van de werkgroep als adequaat wordt ervaren. Het aantal leden (in principe 6

tot 10) bevordert een goeie groepsdynamiek en de combinatie van expertise laat toe om een kwalitatief eindverslag met pertinente hervormingsopties af te leveren. Aandachtspunten hierbij zijn de inbreng van BFB, die door het gebrek aan middelen te beperkt is, terwijl externe consultants vaak niet worden ingeschakeld om budgettaire redenen.

De leden van de werkgroep nemen in principe vrij en ongebonden deel aan de activiteiten van de projectgroep. Er geldt een non veto-principe voor de beleidsopties die worden aangedragen. **De werkgroep werkt de opties neutraal uit**, zonder waardeoordeel. In de praktijk bieden de voorzitter, het BISA, BFB/dienst Financiën en Begroting Vivalis en de IF het nodige tegengewicht zodat ook hervormingsopties worden onderzocht waar de administratie, het middenveld of het politieke niveau mogelijk geen voorstander van zijn.

## **AANBEVELINGEN**

Uit de gevoerde interviews blijkt dat de **afbakening van de rollen en verantwoordelijkheden van de respectievelijke actoren niet altijd even duidelijk** is, zelfs op het einde van een toetsing. Dit zorgt voor onnodige vertragingen, lacunes en dubbel werk. Hiervoor verwijzen we naar de aanbevelingen per actor (zie infra).

Er worden best **back-ups** voorzien voor de verschillende actoren van de werkgroep. In de praktijk gebeurt dat reeds bij sommige actoren.

## **Voorzitterschap**

De voorzitters moet als onafhankelijke vertegenwoordiger en coördinator van de werkgroep de presentaties aan de verschillende stakeholders verzorgen, zowel op ambtelijk niveau aan het Stuurcomité als op politiek niveau aan het Parlement (dit laatste samen met de voogdijminister en eventueel de minister van Begroting).

**Bij de keuze van de voorzitter kunnen verschillende profielen worden beoogd.** Ofwel wordt gezocht naar een deskundige met ruime ervaring in het getoetste onderwerp, ofwel naar een deskundige met ruime ervaring in toetsingen. In theorie komt elk profiel met voor- en nadelen. Een expert in het getoetste domein kan sneller aan de slag maar is mogelijk niet neutraal, terwijl bijvoorbeeld een academisch profiel onafhankelijker is maar voorafgaandelijk moet worden opgeleid in het thema en de context en het thema van de toetsing. Daar komt bij dat toetsingen een recent gegeven voor België zijn, wat ertoe leidt dat het aanbod aan ervaren deskundigen inzake toetsingen beperkt is en een eventueel voorzitterschap vooralsnog weinig prestige biedt.

In de eerste cyclus werd de leidend ambtenaar en de voorzitter van de Raad van Bestuur van de betrokken administratieve entiteiten aangesteld als voorzitters. Hoewel dit de praktische organisatie en de legitimiteit van de toetsing ten goede kwam, vormde dit een duidelijk belangenconflict. Voor de tweede en derde cyclus werden uiteenlopende profielen gevonden: een expert in de getoetste materie, een academicus met theoretische expertise in de materie en tweemaal een oud-ambtenaar met kennis van de werking van de administratie.

Wat deze voorzitters met elkaar gemeenschappelijk hebben, is het gebrek aan kennis van de toetsingsmethodologie.

Tijdens de eerste en tweede cyclus werden de voorzitters gekozen door het voogdijkabinet of de betrokken administratie. In de derde cyclus werd aanvankelijk aan de betrokken administraties gevraagd om een voorzitter voor te stellen, waarna het Stuurcomité deze keuze moest valideren. Bij één toetsing van deze derde cyclus vond de administratie niet tijdig een kandidaat, waarna het Stuurcomité de knoop doorhakke, bij de andere toetsing was het Stuurcomité niet akkoord met het voorstel van de administratie en koos ze zelf een voorzitter. **De tocht naar een geschikte voorzitter verliep vaak moeizaam** voor de betrokken administraties omdat een potentiële voorzitter onafhankelijk moet zijn, de nodige tijd kunnen vrijmaken, op een deskundige wijze de vergaderingen en werkgroepen kunnen leiden, akkoord gaan met de verloning en de toetsing-methodologie kennen. Vaak wordt een voorzitter pas gevonden als de toetsing moest opgestart zijn. Nochtans waren de onderwerpen van de tweede en derde cyclus geruime tijd voor de opstart bekend, respectievelijk 3 en 15 maanden. Daartegenover zien we dat alle werkgroepen van deze cycli hun werkzaamheden 2 tot 3 maanden te laat begonnen, wat dus deels kwam door het laattijdig aanwijzen (of de onbeschikbaarheid) van een voorzitter.

**Een belangrijk knelpunt is de opleiding van de voorzitter.** Gezien de Brusselse voorzitters geen voorafgaandelijke kennis van het toetsing-kader (en vaak ook het getoetste thema) bezaten, is een degelijke vorming cruciaal om een *level playing field* te creëren. Het gaat om 3 luiken:

**A. Kennis van het toetsing-kader:**

In de eerste cyclus werden de voorzitters niet opgeleid. Het waren de consultants aangesteld door de Europese Commissie die deze kennis bezaten, methodologische ondersteuning gaven tijdens de werkgroep en het verslag schreven. In de tweede cyclus waren de voorzitters aanwezig op de tweedaagse opleiding in Amsterdam, gegeven door dezelfde consultants (één van de twee voorzitters was aanvankelijk niet uitgenodigd en sloot pas op de tweede dag aan via Zoom). Hoewel dit een kwalitatieve opleiding was met zowel een theoretisch als een praktisch luik, vond deze tweedaagse opleiding pas plaats op 20 en 21 maart 2023: 5 maanden na de theoretische opstart van de toetsingen (en ongeveer 1,5 tot 2 maanden na de werkelijke opstart). Bovendien was ze weinig toegespitst op de Brusselse context en regelgeving, waardoor één van de voorzitters niet op de hoogte was van de precieze inhoud van de regeringsbeslissing van 20 juli 2022 en dus geen weet had van de aangenomen strategie en cyclus van een toetsing. In de derde cyclus gebeurde de methodologische vorming van de voorzitter op ad-hoc wijze door het Coördinatiecentrum (algemeen kader via PowerPoint) en het BISA (Cahier 10 en punctuele methodologische hulp).

**B. Kennis van het toetsing-thema:**

In de eerste cyclus werd het voorzitterschap vervuld door topambtenaren van de betrokken entiteiten. In de tweede en derde cyclus ging het om externe personen met sterk verschillende praktische of theoretische kennis van het getoetste thema, de betrokken administraties of de bredere (overheids)context. De kennis van het getoetste

thema werd verworven tijdens de uitvoering van de toetsing. In de praktijk had dit tot gevolg dat de eigenlijke toetsing pas bij de tweede of derde werkgroepvergadering van start kon gaan.

C. Kennis van projectmanagement:

Inzake projectmanagement werden geen opleidingen voorzien, maar het Coördinatiecentrum is belast met de (praktische) ondersteuning van de voorzitters.

Het werk van de voorzitters is aanzienlijk. Zij moeten de werkgroepen coördineren, de vergaderingen voorbereiden, de notulen nalezen, aanwezig zijn bij eventuele workshops en meetings met derden, het verslag presenteren, enzovoort. De voorzitter moet daarenboven de nodige deskundigheid, geloofwaardigheid en legitimiteit aan de dag leggen om een toetsing te kunnen leiden en met zowel het politieke niveau als het topmanagement te overleggen. In de eerste cyclus kregen de voorzitters geen **bezoldiging** aangezien ze deel uitmaakten van de getoetste administraties. In de tweede cyclus kreeg één voorzitter een vast bedrag van 10.000€, een andere 800€ (gezondheidsindex 2022: 123,28) per vergadering alsmede vervoerskosten. Voor de derde cyclus wordt geschat dat beide voorzitters ongeveer 7.500 euro aan zitpenningen zullen krijgen, eventueel bovenop verplaatsingskosten. In de tweede cyclus bekostigde de betrokken administratie de voorzitter, vanaf de derde cyclus gebeurt deze uitbetaling door het Coördinatiecentrum. Het Besluit 'toetsingen' kent vanaf 2025 zitpenningen toe aan de (back-up van de) voorzitter ter waarde van 300 euro per zitting, met een maximum van 7.200 euro per toetsing. De zitpenningen kunnen alleen uitbetaald worden indien de voorzitter aanwezig was op minstens 80% van de vergaderingen van de werkgroep, waarvoor hij als voorzitter werd aangesteld, in het kalenderjaar waarop de zitpenning betrekking heeft. De voormelde regel geldt niet als de afwezigheid het gevolg is van overmacht of gewettigde verhindering. De bedragen zijn onderworpen aan de gezondheidsindex van juni 2023 (127,09), wat voor oktober 2024 zou betekenen dat het gaat om 313 euro per zitting met een maximum van 7.501 euro per toetsing. Indien de werkgroepen ongeveer maandelijks samenkomen (wat tot nu toe het geval is), zal een gemiddelde werkelijke verloning dichterbij 3.000 euro. Bij tweemaandelijks vergaderingen wordt dat dan 6.000 euro.

## **AANBEVELINGEN**

In het Nederlandse model worden doorgaans **voorzitters gezocht die geen specialist zijn in het betrokken domein** (om een inhoudelijke vooringenomenheid te vermijden), **maar die de capaciteiten hebben om de toetsing te managen**. Ze hebben affiniteit met onderwerp zonder directe betrokkenheid. Kennis van de overheidscontext en de publieke financiën is een plus. Van de voorzitter wordt vooral verwacht dat hij een rol als coördinator opneemt en de werkzaamheden aanstuurt. Deze actor moet dus sterke vaardigheden op het gebied van projectbeheer, besluitvorming, communicatie, organisatie en planning, beïnvloeding en assertiviteit hebben. Deze expertise is des te belangrijker om de participatie- en interactieprocessen bij horizontale toetsingen (over verschillende administraties) heen in goede banen te leiden. Een optie is om naast academici en particuliere deskundigen een ook bijzondere aandacht te geven aan (gepensioneerde) topambtenaren van andere beleidsniveaus.

Het is vooral een gebrek aan beheers- en leiderschapscapaciteiten dat een impact kan hebben op de kwaliteit van de toetsing. Dit is pertinent in de Brusselse context, waar de maturiteit van het toetsingsproces een groeitraject kent en er tot op heden geen duidelijk basismethodologie of richtlijnen aan de voorzitters ter beschikking worden gesteld. De voorzitters hebben een ruime mate van vrijheid om de toetsing zelf in te vullen, wat het belang van sterke managementcompetenties verhoogd.

**Het Brusselse model leent zich tot een loskoppeling van de inhoudelijke expertfunctie van het voorzitterschap:** de driehoek bestaande uit een *onafhankelijke voorzitter*, *inhoudelijk expertise* (betrokken administratie) en *neutrale expertise* (het BISA, BFB en de IF) zorgt voor een evenwicht waarbij het minder relevant is voor de voorzitter om een expert in het getoetste thema te zijn. Bovendien zorgt het Coördinatiecentrum (en het BISA) voor de methodologische en praktische ondersteuning van de voorzitter (al moet hierbij worden opgelet om niet aan de rollen en verantwoordelijkheden van de voorzitter te raken). Dit houdt natuurlijk niet weg dat kennis van en affiniteit met het getoetste thema een belangrijke troef is voor het voorzitterschap.

Wat de **opleidingen voor de voorzitters** betreft, worden de volgende aanbevelingen gemaakt:

**A. Kennis van het toetsing-kader:**

Voor deze opleiding harnemen we de aanbeveling die reeds werd harnomen voor het Coördinatiecentrum. Deze opleiding moet worden verstrekt door het Coördinatiecentrum vooraleer de eigenlijk werkzaamheden plaatsvinden. De opleiding moet zowel een theoretisch als een praktisch luik bevatten en dient minimaal één dag in beslag te nemen. Als voorbeeld kan de tweedaagse opleiding van te Amsterdam (20-21 maart 2023) gebruikt worden, maar dan specifiek toegepast op de Brusselse context. Bovendien moet het Coördinatiecentrum methodologieën, richtsnoeren en templates opstellen en deze voorafgaandelijk aan de opstart van de toetsing ter beschikking stellen aan de voorzitter. Het gaat bijvoorbeeld om documentatie aangaande de rollen en organisatie van de actoren, projectplanning, praktische documentatie en templates voor de organisatie van vergaderingen en workshops, mechanismen voor kwaliteitscontrole, enzovoort. Aangezien het BISA een ruimere (praktische) ervaring met beleidsanalyse heeft dan het Coördinatiecentrum (en ook inhoudelijk bij alle toetsingen is betrokken), moeten deze methodologieën, richtsnoeren en templates met deze actor worden doorgesproken.

**B. Kennis van het toetsing-thema:**

De betrokken administratie(s) heeft (hebben) vaak het monopolie op de data en de kennis van het getoetste thema. Daarom moet de voorzitter voorafgaandelijk aan de opstart van de toetsing de nodige informatie aangereikt krijgen vanwege de betrokken administratie(s) om vertrouwd te worden met het onderwerp van de toetsing. Voorafgaandelijke contacten met afgevaardigden van de administratie zijn hierbij aanbevolen om eventuele onduidelijkheden uit te klaren.

**C. Kennis van projectmanagement:**

In principe moeten voorzitters worden gekozen die experts zijn in projectmanagement en die de nodige vaardigheden en *soft skills* hebben om de werkgroep te kunnen leiden.

Het is afgeraden dat de voorzitters worden gezocht door de betrokken administraties, omdat dit een potentieel belangenconflict inhoudt. **Het Coördinatiecentrum zou de voorzitters moeten zoeken**, waarna het Stuurcomité deze keuze valideert. Het Coördinatiecentrum is als onafhankelijke, overkoepelende en coördinerende actor het meest geschikt om deze taak uit te voeren, des te meer omdat zij in theorie een grondige kennis heeft van het proces en dus doelgerichter geschikte voorzitters kan vinden en informeren. Er wordt best een voorzitters-pool opgericht, indien mogelijk per thema. Dit is mogelijk door bijvoorbeeld samen te werken met de andere gefedereerde entiteiten. Zij worden immers met dezelfde problematiek geconfronteerd en vissen in dezelfde vijver (al zoekt niet elke entiteit onafhankelijke voorzitters). Ook de academische instellingen kunnen worden gecontacteerd om deze pool aan te vullen. Er moet hierbij wel worden opgemerkt dat academici niet steeds over de juiste management- en *soft skills* beschikken om een toetsing en werkgroep te coördineren. Het verdient ook de voorkeur om een vervangende voorzitter aan te stellen. Het Besluit 'toetsingen' effent het pad door zitpenningen voor deze *back-ups* te voorzien.

**De zoektocht naar een voorzitter moet worden opgestart zodra de (basis van de) kadernota is vastgelegd.** Zo verkleint het risico dat de potentiële kandidaten, die vaak expertfuncties bekleden, onbeschikbaar zijn voor de toetsing.

Tot op heden is er geen leidraad voor de voorzitters om de werkgroep te organiseren. Op die manier kan er verwarring ontstaan over de verantwoordelijkheden van elkeen. Nochtans zou voorafgaandelijk goedgekeurd **huishoudelijk reglement** ervoor kunnen zorgen dat de werkzaamheden en vergadertechnische aspecten op een gestructureerde wijze verlopen, bijvoorbeeld door een duidelijke afbakening van de respectievelijke rollen en verantwoordelijkheden, alsmede een degelijke retroplanning met mijlpalen. Het Coördinatiecentrum zou een template kunnen voorzien van zo'n huishoudelijk reglement waarop de voorzitter zich kan inspireren.

**Er moet bekeken worden of de voorgestelde verloning van de onafhankelijke voorzitters hoger kan.** Gezien de relatieve onbekendheid van toetsingen in België en de expertisefunctie van voorzitters, kan een lage verloning de zoektocht naar competente voorzitters bemoeilijken. Een ondermaatse voorzitter zal de leden van de werkgroep demotiveren en de geloofwaardigheid van het Brussels toetsingssysteem aantasten. In Vlaanderen krijgen onafhankelijke voorzitters een maximumbedrag van 3.800 euro per jaar (basis gezondheidsindex 2013), wat geïndexeerd zou neerkomen op 5.022 euro per jaar. Hierbij moet opgemerkt worden dat de rol van de voorzitter beperkter lijkt in Vlaanderen.

## Betrokken administratie(s)

De betrokkenheid van de entiteiten waarvan de uitgaven of ontvangsten worden herzien is belangrijk, want zij **zijn het meest bevoegd zijn om hervormingsopties voor te stellen en zijn vervolgens verantwoordelijk is voor de uitvoering ervan**. Daarom is het van essentieel belang ervoor te zorgen dat de toetsing door deze administratie wordt ondersteund. De aanwezigheid van de administratie moet dus zorgen voor eigenaarschap.

De betrokken administratie **stelt doorgaans het voorstel van kadernota op**, waarna deze door de betrokken politieke autoriteit wordt gevalideerd. In de eerste cyclus werd geen opleiding inzake toetsingen voorzien, al werd punctuele methodologische ondersteuning gegeven door consultants in dienst van de Europese Commissie (die ook het eindverslag schreven). In de tweede cyclus kregen de afgevaardigden van de betrokken administraties een tweedaagse opleiding in Amsterdam, georganiseerd door dezelfde consultants. Hoewel dit een kwalitatieve opleiding was met zowel een theoretisch als een praktisch luik, vond deze tweedaagse opleiding pas plaats op 20 en 21 maart 2023: 5 maanden na de theoretische opstart van de toetsingen (en ongeveer 1,5 tot 2 maanden na de werkelijke opstart). Vanaf de derde cyclus gaf het Coördinatiecentrum een PowerPoint presentatie over het algemene theoretische kader van de toetsingen aan de betrokken administraties.

De inhoudelijk betrokken administraties zijn als mede-auteur van het eindverslag zowel rechter als partij. Daarom wordt de **neutraliteit bewaard door het aanstellen van een onafhankelijke voorzitter en het voorzien van neutrale expertise** door het BISA, BFB en de IF.

De betrokken administraties **voorzien het nodige personeel voor de toetsingen en bekostigen de eventuele externe expertise op de eigen kredieten of via compensatie**. Uit de ex-post analyse en de interviews blijkt dat de betrokken administratie(s) over het algemeen voldoende interne personeelsmiddelen vrijmaken om de toetsingen op kwalitatieve wijze uit te voeren, al zorgt het gebrek aan back-ups ervoor dat de kennis of de input vaak gelimiteerd wordt tot één of twee sleutelpersonen. Er worden zelden externe deskundigen ingeschakeld.

## **AANBEVELINGEN**

De inhoudelijk betrokken entiteiten bezitten vaak het monopolie op de gegevens, terwijl de onafhankelijke voorzitter en de andere actoren van de werkgroep doorgaans geen uitgebreide kennis bezitten van het getoetste thema. Daarom moet de inhoudelijk betrokken administratie **een voorbereidend dossier opstellen zodat de andere actoren zich vertrouwd kunnen maken met het getoetste thema**, voorafgaandelijk aan de opstart van de werkgroep.

Het is omgekeerd belangrijk dat de belanghebbende medewerkers van de **betrokken administraties voldoende opleiding krijgen** over toetsingen en beleidsanalyse. We verwijzen hierbij naar de aanbeveling die aan het Coördinatiecentrum werd gericht, namelijk dat deze opleidingen worden verstrekt vooraleer de werkzaamheden plaatsvinden (en in principe ook vooraleer de betrokken administraties een voorstel tot kadernota opstellen).

Er zouden ook **meer middelen voor externe expertise** moeten worden vrijgemaakt, al zou dit in principe voorzien moeten worden door het Coördinatiecentrum. Ook het BISA beschikt over een raamovereenkomst voor wetenschappelijke en methodologische ondersteuning bij het uitvoeren van analyses, studies, evaluaties van overheidsbeleid of enquêtes.

## BISA

In de eerste en tweede cyclus zorgden ondersteunden consultants aangesteld door de Europese Commissie van de werkgroep. De inbreng van deze consultants was wisselend. In de eerste cyclus schreven zij het verslag maar waren er soms communicatieproblemen aangezien zij doorgaans slechts één (of geen) van de twee officiële talen van het Brussels gewest spraken. In de tweede cyclus was de beschikbaarheid van deze consultants wisselend, en werd vooral methodologische ondersteuning geboden, zonder inhoudelijke inbreng.

Het BISA kwam tot de vaststelling dat er geen duidelijke methodologie of referentiedocumenten bestonden om een kwalitatieve uitvoering van toetsingen te verzekeren, waarna deze instelling in februari 2023 grondige analyse maakte van het proces en in de praktijk de rol van methodologische facilitator overnam. **Het BISA levert expertise over zowel de toetsingsmethodologie als kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethodes**, onder andere door methodologische documenten, templates en indicatoren aan te reiken voor sleuteldocumenten, analyses en de formulering van hervormingsopties.

Het BISA waakt erover dat de meest geschikte methoden en technieken worden gebruikt, alle noodzakelijke data wordt verzameld, verbanden worden gelegd tussen resultaten en hypothesen, de bevindingen worden geverifieerd en de reproduceerbaarheid wordt bewaakt. Deze instelling zorgt er met andere woorden voor dat wat er in het rapport staat wetenschappelijk verantwoord is en overeenstemt met de *best practices*.

**De inbreng van het BISA was cruciaal voor het welslagen van de toetsingen** van de tweede en derde cyclus. Het BISA zorgt voor de onafhankelijke expertise en zorgt ervoor dat de toetsing op een onafhankelijke wijze plaatsvindt door een tegengewicht te bieden voor de inhoudelijke expertise van de betrokken administratie(s). Zo bewaakt het BISA samen met de andere onafhankelijke actoren de neutraliteit van de werkgroep en ziet ze erop toe dat de verschillende actoren onbevooroordeeld komen tot resultaten. De medewerkers van het BISA nemen deel aan de tweewekelijkse coördinatievergaderingen met het Coördinatiecentrum en de diensten belast met financiën en begroting.

In alle toetsingen van de tweede en derde cyclus droeg het BISA actief bij tot de redactie van de analyses en de hervormingspistes en was deze instelling samen met de inhoudelijk betrokken administratie(s) de trekkende tandem van de toetsingen.

Het BISA kan bovendien als aankoopcentrale een raamovereenkomst ter beschikking stellen aan de betrokken administraties om wetenschappelijke en methodologische ondersteuning te bieden bij het uitvoeren van analyses, studies, evaluaties van overheidsbeleid of enquêtes. Het BISA stelde voor de tweede en derde cyclus 2 experts 'Economie en Werkgelegenheid' ter beschikking voor de toetsingen (elk 0,5 VTE).

## AANBEVELINGEN

**Het BISA moet betrokken worden bij de opmaak van methodologische documenten**, die het Coördinatiecentrum vervolgens ter beschikking stelt.



De facto beschikt het BISA over het Brusselse expertisecentrum 'toetsingen', zowel voor de theoretische, methodologische en praktische luiken. Het wordt daarom aangeraden dat de middelen van het BISA versterkt worden voor beleidsanalyse in het algemeen en de toetsingen in het bijzonder. Op zijn minst zouden de huidige medewerkers voltijds betrokken moeten worden bij het proces 'toetsingen'.

Het Coördinatiecentrum zou moeten bekijken met het BISA in welke mate de **raamovereenkomst van het BISA** kan worden gebruikt bij toekomstige toetsingen om wetenschappelijke en methodologische ondersteuning te verkrijgen.

## BFB / Directie Begroting en Financiën

In de (inter)nationale praktijk is de expertise inzake beleidsanalyse bijna steeds gevestigd binnen de centrale dienst belast met financiën en begroting. Hoofdzakelijk komt dit door de aanwezigheid van deskundigheid en gegevens met betrekking tot financiën, begroting en beheerscontrole. De diensten belast met financiën en begroting zijn BFB voor het gewest en de Directie Begroting en Financiën van Vivalis voor de GGC.

Volgend op de eerste cyclus stelde de Europese Commissie aan het gewest voor om een cel van 2 of 3 voltijdse equivalenten samen te stellen binnen BFB met ervaring in beleidsanalyse en de kwantificering van beleidsopties. Binnen de daaropvolgende regeringsbeslissing van 20 juli 2022 werd voor het gewest (en de facto de GGC) besloten om de coördinatie en expertise inzake toetsingen van elkaar los te koppelen: de centrale coördinatie werd ondergebracht in het Coördinatiecentrum, terwijl het BISA en BFB onafhankelijke expertise moesten voorzien voor de werkgroepen. Meer specifiek voor de expertise inzake financiën, begroting en beheerscontrole werd binnen BFB de verantwoordelijke (A2) van de Cel Beheerscontrole en een medewerker (A1) van de Directie Begroting aangesteld om deel te nemen aan de werkgroepen (elk ongeveer 0,25 VTE). Binnen Vivalis werd dan weer een medewerker (A2) van de Directie Financiën en Begroting aangesteld om de toetsingen op te volgen en deel te nemen aan de werkgroepen die betrekking hebben op de GGC (maximum 0,1 VTE).

Deze medewerkers nemen deel aan de tweewekelijkse *coördinatievergaderingen* met het Coördinatiecentrum, het BISA en Vivalis en werken mee aan de zesmaandelijke rapportering van het NPHV.

Doorheen de cycli is de theoretische rol van deze diensten gewijzigd. In de eerste tot en met derde cyclus leverden ze **financiële- & begrotingsexpertise aan de werkgroep en waakten ze erover dat de link met de begroting wordt gelegd**. De regeringsbeslissing van 20 juli 2022 belast BFB om samen met de inhoudelijk betrokken administratie(s) en het BISA aan het verslag te schrijven. In de praktijk namen de afgevaardigden van diensten belast met financiën en begroting eerder in beperkte mate deel aan de redactie van de fiches en eindverslagen. De eigenlijke rol van deze actor is dus eerder ondersteunend en minder of weinig inhoudelijk. Dit is in hoofdzaak te wijten aan de beperkte middelen die aan de toetsingen worden gewijd, en het feit dat de beschikbare expertise vooral binnen de betrokken administratie (inhoudelijk) en het BISA (beleidsanalyse) is gevestigd. Verder is BFB gebonden aan de budgettaire, financiële

en prestatiegerichte gegevens waarover ze beschikt. Vaak zijn gegevens niet exhaustief en onvoldoende precies of genuanceerd om bruikbaar te zijn voor de toetsingen.

Het Besluit 'toetsingen' herschikt de verantwoordelijkheden en **belast BFB vanaf 2025 om budgettaire gegevens ter beschikking te stellen aan de werkgroep op aanvraag van de leden, en erover te waken dat de link met de begroting wordt gelegd.**

## **AANBEVELINGEN**

Het is belangrijk dat de centrale diensten belast met financiën en begroting de nodige expertise inzake begroting, financiën en beheerscontrole kunnen bijdragen aan de toetsingen. Daarom zouden meer middelen vrijgemaakt moeten worden zodat een **volwaardige cel beleidsanalyse gevormd kan worden binnen BFB (en eventueel Vivalis)**. Deze cel zou moeten bestaan uit medewerkers die zich voltijds toeleggen op beleidsanalyse en zou ook punctueel beroep moeten kunnen doen op andere specialisten binnen BFB en de Directie Financiën en Begroting van Vivalis om tegemoet te komen aan specifieke benodigde competenties.

## **IF**

Het is een internationale *best practice* om de Inspectie van Financiën te betrekken bij de werkgroepen van toetsingen. De Inspecteurs van Financiën zijn **waarnemers-deskundigen die op een onafhankelijke wijze hun (financiële en budgettaire) kennis ten dienste stellen van de werkgroep**, zonder mee aan het verslag te schrijven. Als beleidsoverschrijdende actor draagt de IF bij tot de neutraliteit, legitimiteit en deskundigheid van de werkgroep. Uit de interviews blijkt dat de input van de IF gewaardeerd wordt. Er worden geen aanbevelingen gemaakt voor deze actor.

## Middelen

Het toetsing-systeem wordt ernstig genomen door deze te verankeren in de wetgeving, maar anderzijds wordt vastgesteld de betrokken entiteiten in hoofdzaak zelf het benodigde personeel en middelen moeten mobiliseren om de voorzitter (tweede cyclus) en externe expertise te bekostigen. Ook het Coördinatiecentrum beschikt over beperkte middelen en staat enkel in voor het uitbetalen van de zitpenningen van de voorzitters sinds de derde cyclus. Binnen de regeringsbeslissing van 20 juli 2022 werd opgenomen dat voor de volgende legislatuur een versterking van het BISA moest worden overwogen, alsmede een budget van bijvoorbeeld 120.000 euro per toetsing voor het inkopen van externe expertise. De Regering opperde ook dat het optimalisatieproject *OPTIris* personeelsmiddelen vrij kon maken om profielen aan te werven die nuttig zijn om beleidsevaluaties uit te voeren.

### Financieel

Het voorzitterschap werd in de eerste cyclus opgenomen door de betrokken administraties en was dus onbezoldigd. In de tweede cyclus kreeg één voorzitter een vast bedrag van 10.000 euro en een andere 800€ (gezondheidsindex 2022: 123,28) per vergadering, bovenop verplaatsingskosten. Sindsdien betaalt het Coördinatiecentrum de zitpenningen. Voor de derde cyclus zal het gaan om een bedrag rond de 7.500 euro per toetsing, terwijl het Besluit 'toetsingen' aan de voorzitters zitpenningen toekent ter waarde van 300 euro per zitting met een maximum van 7.200 euro per toetsing (gezondheidsindex 127,09).

Eventuele onafhankelijke expertise is ten laste van de betrokken administratie, binnen de beschikbare kredieten of via compensatie. In de eerste drie cycli (2021-2024) werden enkel consultants ingeschakeld bij de toetsingen 'Mobiliteit' en 'Innovatie'. Het ging in beide gevallen om overheidsopdrachten van beperkte waarde. Ter informatie, in sommige landen of deelstaten worden toetsing hoofdzakelijk uitbesteed. In Vlaanderen werd voor de 8 toetsingen voor 2022-2024 een aanvankelijke reeks overheidsopdrachten afgesloten met een geschatte gemiddelde waarde van 206.000€ incl. BTW per toetsing. Het totaal beschikbaar budget voor de toetsingen van 2022-2024 betreft 5 miljoen euro voor deze deelstaat, geput uit de relancemiddelen van het NPHV.

De algemene opleiding in Amsterdam (20-21 maart 2023) en workshop voor de leidend ambtenaren (31 mei 2023) werd bekostigd door de Europese Commissie (en de dag- en reiskosten door Brussels International). Verder waren er kleine uitgaven door Brussel Synergie voor de organisatie van de workshop voor de leidend ambtenaren.

### Personeel

De personeelsnoden van de betrokken administraties voor het uitvoeren van toetsingen moeten worden opgevangen binnen de goedgekeurde personeelsplannen of via compensatie. Het is moeilijk om een precies cijfer te plakken op de personeelsmiddelen die ingezet werden voor de toetsingen. In de praktijk werden per toetsing doorgaans één of twee sleutelpersonen halftijds tot voltijds gemobiliseerd, gesteund door collega's voor punctuele input of analyses.

Ook het Coördinatiecentrum, het BISA en de centrale diensten belast met financiën en begroting moesten efficiëntiewinsten boeken of de middelen heroriënteren om permanente cellen op te richten om de toetsingen mogelijk te maken. Ook hier is het moeilijk om exacte cijfers te geven, maar de huidige bestaffing wordt naar eigen zeggen geschat op 2 VTE voor het Coördinatiecentrum, 1 VTE voor het BISA en 0,6 voor de diensten belast met financiën en begroting. In totaal zou het dus gaan om 3,6 VTE gespreid over 7 medewerkers, voor twee toetsingen per jaar. De schaarse beschikbare expertise inzake beleidsevaluatie is dus gefragmenteerd in afzonderlijke cellen waar de medewerkers doorgaans ook andere functies bekleedden. De huidige verdeling van de vaste personeelsmiddelen voor toetsingen, waar 2 personen voltijds instaan voor de coördinatie en 1,6 VTE verspreid over 5 medewerkers voor de inhoudelijke expertise, is ongunstig. Ter informatie, de 'expertisecentra toetsingen' van de federale overheid telt 3 VTE (voor 8 toetsingen in 2022-2024) en deze van de Franse Gemeenschap 6 VTE (voor 7 toetsingen in 2023-2024). Het gaat hierbij om voltijdse personeelsleden.

De beperkte bestaffing bij het BISA en de centrale diensten belast met financiën en begroting zorgt ervoor dat sommige analyses niet uitgevoerd kunnen worden.

## **AANBEVELINGEN**

Een structurele verbetering van het toetsing-systeem vergt investeringen in expertise-opbouw. Deze investeringen zullen op termijn leiden tot grote baten en kostenbesparingen. Het gaat dus misschien om weinig zichtbare inspanningen, maar ze zijn wel cruciaal voor de kwaliteit van de besluitvorming en dus voor de mate waarin maatschappelijke uitdagingen beleidsmatig effectief en efficiënt worden aangepakt. Door de budgettaire uitdagingen bestaat het risico dat de aantredende politieke autoriteit de algemene werkmiddelen prioritair aan operationele taken zal toewijzen, wat het kwalitatief uitvoeren van toetsingen en andere beleidsevaluaties zal bemoeilijken, alsook het opzetten van monitoringssystemen, databanken en analysetools.

**Bijkomende investeringen in beleidsevaluatie zijn nodig bij de centrale diensten bevoegd voor financiën en begroting alsmede het BISA.** De beperkte bestaffing per actor (2 personen en nooit voltijds) maakt dat het wegvallen van sleutelpersonen steeds een risico vormt. Deze cellen 'beleidsevaluatie' van BFB en het BISA zouden zich voltijds moeten kunnen toespitsen op hun taken.

De toetsingen kunnen als argument bij de opmaak van de personeelsplannen gebruikt worden zodat de betrokken administraties tijdig de gepaste profielen kunnen vinden of vrijmaken om de toetsingen uit te voeren en te ondersteunen.



# Bijlage 1: Toetsingen in het BHG en de GGC

## Inleiding

### *Invoering van de toetsingen in het Gewest*

Uitgaven- en Ontvangsttoetsingen (hierna: *'toetsingen'*) zijn complexe beleidsevaluaties die door ambtelijke werkgroepen uitgevoerd worden en resulteren in een rapport met een waaier aan concrete en goed doorrekende hervormingsopties, inclusief de beoogde gevolgen voor de begroting en de beleidsdoelstellingen.

Hervormingsopties zijn meer specifiek alternatieve scenario's waarin over het algemeen wordt voorgesteld de bestaande overheidsuitgaven te verminderen of te herverdelen, na analyse van de doeltreffendheid en efficiëntie ervan. Met het begrip *'doeltreffendheid'* wordt beoogd te beoordelen of de doelstellingen van de overheidsuitgaven worden bereikt, terwijl met het begrip *'efficiëntie'* wordt bekeken of de doelstellingen van deze overheidsuitgaven tegen lagere kosten kunnen worden bereikt. De overheidsuitgaven kunnen betrekking hebben op overheidsprogramma's, op interne processen met betrekking tot de werking van overheidsdiensten of op administraties

Deze potentiële hervormingsopties richten zich meestal op de vermindering of herverdeling van de betreffende uitgaven, maar het kan ook gaan om de effectieve en efficiënte aanwending van bijkomende middelen.

Toetsingen staan centraal in fundamentele vragen die regeringen zich stellen. In de huidige gewestelijke context van stijgende schuld niveaus en beperkte begrotingsruimte bieden toetsingen een opportuniteit. Toetsingen kunnen bijdragen tot:

- het elimineren van overbodige, inefficiënte, ondoelmatige en inconsistente interventies (m.a.w. slimme besparingen) zodat er op een efficiënte manier ingezet kan worden op de prioriteiten van de Brusselse hoofdstedelijke Regering (hierna: *'de Regering'*);
- het vrijkomen van budgettaire ruimte die voor nieuwe beleidsimpulsen, bijkomende groeibevorderende en klimaatvriendelijke investeringen of een verlaging van de belastingen ingezet kan worden;
- het tot stand komen van een evaluatiecultuur in de gewestelijke overheidsdiensten.

Het gebruik van toetsingen wordt sinds 2016 actief gepromoot door de Eurogroep. De Eurogroep heeft ook richtsnoeren aangenomen om een optimale impact van toetsingen op de kwaliteit van publieke financiën te verzekeren. Vier elementen zijn van cruciaal belang voor het welslagen van de toetsingen:

1. Een sterk politiek engagement;
2. Een gestructureerde aanpak op basis van beste praktijken;
  - een duidelijk mandaat dat de doelstellingen specificeert (inclusief kwantitatieve doelstellingen) en de scope bepaalt;
  - de beschikbaarheid en toegang tot data;

- consistentie in de aanpak en de aanduiding van een coördinatiecentrum;
  - op feiten gebaseerde analyse die de begroting linkt aan beleidsresultaten.
3. Communicatie over de resultaten van de evaluaties;
  4. Integratie van de resultaten in de jaarlijkse en meerjarige begrotingsplanning.

Sinds een aantal jaren worden toetsingen in de landenspecifieke aanbevelingen opgenomen als instrument om ruimte te creëren voor publieke investeringen. Zo heeft de Europese Commissie in het kader van het Europees Semester aan België aanbevolen om in 2019 en 2020 toetsingen te realiseren.

### Mijlpalen van het Nationaal Plan voor Herstel- en Veerkracht

Met de Europese Commissie werd overeengekomen dat de Belgische toegang tot de Europese Herstel- en Veerkrachtfaciliteit afhankelijk is van de structurele invoering van toetsingen in het begrotingssysteem. De invoering van toetsingen op de verschillende overheidsniveaus werd daarmee ook een verplichting binnen het Nationaal Plan voor Herstel- en Veerkracht (hierna 'NPHV'), met concrete mijlpalen en een concrete timing.

Ieder jaar gaat België over tot de actualisering van zijn NPHV, waarbij wordt uiteengezet hoe de hervormingen en genomen maatregelen kaderen in de landenspecifieke aanbevelingen (*Country Specific Recommendations - CSR*) geformuleerd door de Raad van de Europese Unie. De bijdrage van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (hierna: 'het Gewest') wordt gevoegd bij het NPHV, samen met de bijdragen van de andere deelstaten, en bevat een toelichtend overzicht van de grote strategische krachtlijnen en voormelde gewestelijke maatregelen.

Concreet legt het NPHV de volgende mijlpalen op aan het Gewest:

Deadline	Mijlpaal	Deliverables
Voor eind 2021	205. Afronding pilootprojecten	<p>Verslag dat samenvat hoe de pilootprojecten uitgevoerd werden, inclusief een beschrijving van de scope</p> <p>Verslag met resultaten van de toetsing-pilootprojecten.</p>
Voor eind 2022	206. Integratie van de toetsingen in het begrotingsproces	<p>De gewestregering van moet een strategie bepalen voor de structurele integratie van toetsingen in de begrotingscyclus, met name aangaande:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De reikwijdte, planning en doelstellingen van de toetsingen;</li> <li>• De verdeling en omschrijving van de taken van de betrokken entiteiten;</li> <li>• De criteria voor de selectie van de onderwerpen van de toetsingen;</li> <li>• De communicatie van de resultaten;</li> <li>• De ex post evaluaties en de opvolging.</li> </ul> <p>Deze strategie werd met name gebaseerd op de ervaringen met de eerste pilootprojecten en de PEFA-analyse.</p>

Deadline	Mijlpaal	Deliverables
Voor eind 2023	207. Integratie van de toetsingen in het begrotingsproces – vervolg	Systematische opname van de resultaten van de toetsingen in de jaarlijkse en meerjarige begrotingsplanning, vanaf de opstelling van de begrotingsordonnantie voor het begrotingsjaar 2024. Dit omvat onder meer de ex post kwantificering van de resultaten, inclusief besparingen, verbonden aan het toetsingprogramma.  Opname in een ordonnantie of een ander relevant instrument dat toetsingen systematisch in het budgettaire proces geïntegreerd worden.
Voor eind 2024	208. Ex post evaluatie	Publicatie van een ex post analyse van de toetsingen die in 2022-2023 uitgevoerd werden, inclusief <i>lessons learned</i> en eventuele aanbevelingen om de integratie in het begrotingsproces verder te verbeteren.

Het niet-naleven van deze mijlpalen zou een impact hebben op de uitbetaling van de Europese subsidies voor de investeringsprojecten die in het NPHV werden opgenomen voor het Gewest.

Gezien de beperkte ervaringen met toetsingen vroeg de Regering de steun van het Directoraat-Generaal REFORM van de Europese Commissie. Twee initiatieven werden met deze ondersteuning opgestart om aan de eerste mijlpaal tegemoet te komen:

- A. PEFA-analyse
- B. Twee toetsingen als pilootproject

### **Public Expenditure and Financial Accountability Analysis (PEFA)**

Toetsingen kunnen maar maximaal renderen als ze ingebed worden in een matuur begrotingssysteem met een waardevolle begrotingsvoorbereiding, een strategische middellangetermijnfocus en een voldoende sterke link tussen budget, beleid en resultaten.

Tussen 2020 en 2021 werd daarom een Public Expenditure and Financial Accountability Analysis (PEFA) uitgevoerd in het Gewest om een evaluatie te maken van de sterke en zwakke punten van het publiek financieel management. De analyse liet onder meer toe om de twee voorwaarden voor de succesvolle uitvoering van toetsingen onder de loep te nemen:

#### **1. De kracht van het begrotingskader**

Positief was dat de geloofwaardigheid van de begroting sterk is aangezien de uitgaven dicht lagen bij het oorspronkelijk begrote bedrag. Het Gewest bevond zich echter in een moeilijke begrotingspositie en voorziet toekomstige problemen als gevolg van een steeds zwaardere schuldenlast.

De PEFA beval een sterker middellangetermijnperspectief voor de begroting aan en concludeerde dat het *Public Financial Management*-systeem geen zekerheid biedt dat middelen effectief worden toegewezen of dat diensten zo efficiënt mogelijk worden geleverd.



**2. De beschikbaarheid van ex post beleidsevaluaties als basis voor de toetsingen.**

De PEFA concludeerde dat er aanzienlijke ruimte was voor verbetering op het gebied van ex post beleidsevaluaties. Het aantal uitgevoerde evaluaties was klein en als er evaluaties werden uitgevoerd, namen die veel tijd in beslag. In het eindverslag concludeerde de PEFA bijvoorbeeld dat de middelen voor interne audits zeer beperkt waren, en dat externe audits eerder gericht zijn op de juistheid van de jaarrekeningen dan de efficiëntie van de uitgaven.

Voor zover kon worden beoordeeld in het kader van de PEFA, was er geen systematische planning van ex-post beleidsevaluaties per beleidsterrein.

## 1ste cyclus (2021-2022)

### *Reglementair kader*

De eerste cyclus wordt gekenmerkt door de afwezigheid van een regelgevend kader.

### *Methodologie*

Er werd geen algemene methodologie opgelegd, maar de pilootprojecten dienden wel de goede praktijken te respecteren die werden uitgevaardigd door de OECD, de Europese Commissie en het wetenschappelijk onderzoeksinstituut *SEO Economisch Onderzoek* van de Universiteit Amsterdam.

Hiertoe stelde het Directoraat Generaal Reform van de Europese Commissie consultants van het instituut SEO aan voor methodologische ondersteuning te bieden aan de pilootprojecten van het Gewest. In de praktijk was de kennis van de toetsing-methodologie doorgaans in handen van deze externe deskundigen. Er werden geen opleidingen of templates voorzien voor de voorzitters en de leden van de verschillende werkgroepen.

Het mandaat van de pilootprojecten werd gedefinieerd door de inhoudelijk bevoegde minister, in samenspraak met de minister bevoegd voor financiën en begroting.

### *Actoren*

De pilootprojecten zelf werden uitgevoerd door een **interdepartementale werkgroep** samengesteld uit ambtenaren van de bevoegde administratie, het BISA, BFB en de door de Europese Commissie aangeduide (en bezoldigde) experts. Doorgaans kwamen de werkgroepen maandelijks samen.

De rollen van de afzonderlijke leden waren niet afgebakend of homogeen tussen de werkgroepen, maar over het algemeen kunnen deze als volgt worden samengevat:

De **voorzitter** is belast met de algemene coördinatie van de werkgroep en verzekert de onafhankelijkheid en objectiviteit van de toetsing. De voorzitter is de eindverantwoordelijke voor het verslag. Het ging voor de eerste cyclus om een onbezoldigde functie.

De afgevaardigde medewerkers van de **administratie** zorgen voor de kennis van het onderwerp van de toetsing en leverde de nodige gegevens aan.

De redactie van het eindverslag is in handen van een **deskundigencomité** afgevaardigd door de Europese Commissie. Eén van deze deskundigen (een lid van het wetenschappelijk instituut SEO) waakt over de correcte toepassing van de toetsing-methodologie. De andere afgevaardigde experts zijn gespecialiseerd in het thema van de toetsingen.

De vertegenwoordigers van het **BISA** geven advies aangaande kwalitatieve en

kwantitatieve onderzoeksmethodes, en voeren analyses uit.

De vertegenwoordigers van **BFB** leveren budgettaire of financiële gegevens en analyses aan de werkgroep.

Punctueel kunnen **externe deskundigen** worden uitgenodigd of betaald om specifieke expertise of analyses te leveren aan de werkgroep.

Een informeel **begeleidingscomité** verzekert door middel van periodieke vergaderingen de opvolging van de toetsing zonder aan de inhoud van de toetsing of de autonomie van de werkgroepen te raken. Dit comité bestaat uit vertegenwoordigers van het kabinet Financiën en Begroting, het voorgedijkabinet, BFB en het BISA.

### ***Keuze van de onderwerpen***

Het mandaat van de pilootprojecten (scope, doelstellingen, governance) werd gedefinieerd door de inhoudelijk bevoegde ministers of staatssecretarissen, in samenspraak met de minister bevoegd voor financiën en begroting. In dat verband werd op 2 juli 2020 een politieke afsprakennota afgesloten tussen de minister belast met financiën en begroting, de minister belast met mobiliteit en de staatssecretaris belast met huisvesting.

De volgende onderwerpen werden gekozen:

- A. Mobiliteit
- B. Sociale huisvesting

### ***Toetsing 'Mobiliteit'***

Brussel Mobiliteit (BM) werd gekenmerkt door budgettaire problemen als gevolg van de renovatie van de tunnels (dezer problematiek zorgde voor een budgetverhoging van ongeveer 40% voor meerdere jaren). Bovendien waren er efficiëntieproblemen bij het aanleggen van de mobiliteitsinfrastructuur en meer bepaald aangaande de contracten van bepaalde duur, de openbare aanbestedingen en inzake insourcing/outsourcing). De budgettaire massa van BM is aanzienlijk: in 2020 ging het over ongeveer 200 miljoen euro voor de bouw en het onderhoud van de infrastructuurprojecten en nog eens een slordige 200 miljoen euro voor andere jaarlijkse contracten. Dit vormt 23% van het mobiliteitsbudget van het Brussels gewest. Er werd in 2020 voorspeld dat de uitgaven sterk zouden toenemen in de daaropvolgende jaren.

De precieze scope van de toetsing werd op autonome wijze bepaald tussen Brussel Mobiliteit en een transporteconoom die deel uitmaakte van het deskundigencomité. Uiteindelijk werd een breed scala aan onderwerpen gekozen: prioritering van de onderhoudsprojecten, overheidsopdrachten en investeringen, insourcing, en de kilometerheffing. Deze thema's werden vervolgens gevalideerd door het begeleidingscomité.

Deze toetsing had meer concreet drie doelstellingen:

1. Het beheer van de wegeninfrastructuur door het Gewest analyseren;
2. Het onderhoud en nieuwe infrastructuurprojecten analyseren;
3. Het begrotingsproces, de gebruikte beleidsinstrumenten en de overheidsopdrachten analyseren.

Alternatieve oplossingen konden ook worden onderzocht in termen van infrastructuurbeleid en mogelijke kostenvermindering door synergiën te onderzoeken en/of de onderhoudskosten van gemeentelijke en gewestelijke infrastructuur te vergelijken.

### Werkgroep

Als voorzitter van de toetsing 'mobiliteit' werd de leidend ambtenaar van de betrokken administratie BM gekozen. De werkgroep bestond uit een reeks medewerkers van BM met kennis van geëvalueerde domeinen, deskundigen afgevaardigd door BFB en het BISA evenals een deskundigencomité afgevaardigd door de Europese Commissie, bestaande uit een academicus met kennis van de geëvalueerde domeinen (een transporteconoom) en specialisten met kennis van de toetsing-methodologie. Een externe expert overheidsopdrachten werd door BM aangesteld om bepaalde analyses te leveren.

### Tijdslijn

De tijdslijn van de toetsing 'Mobiliteit' kan als volgt worden samengevat:

- Workshops werkgroep:
  - 25 september 2020
  - 30 oktober 2020
  - 12 februari 2021
  - 25 juni 2021
- Eindverslag: 9 augustus 2021
- Reactie van de Regering: op 12 mei 2022
- Presentatie van de reactie van de Regering aan de parlementaire commissie 'Financiën en Begroting': 4 juli 2022
- Bespreking in de parlementaire commissie Mobiliteit: 5 juli 2022

Deze tijdslijn moet worden gekaderd in de uitdagende context van de Covid-19 pandemie. Tijdens deze wereldwijde crisis waren er veel bijkomende prioriteiten die de aandacht vereisten boven de toetsing. Bovendien vond voor Brussel Mobiliteit eind 2020 de verhuizing plaats van het CCN-gebouw naar de Iris Toren, gekoppeld aan allerlei ingrijpende projecten in het kader van de dematerialisatie en de *new ways of working*.

### Hervormingsopties

Met betrekking tot de prioritering van infrastructuurgebonden (onderhouds)projecten stelde de werkgroep voor om de verschillende projecten in categorieën in te delen met behulp van een effectiviteit-kostenratio. Deze ratio maakt gebruik van een gewogen gemiddelde effectenscore

(effecten op mobiliteit, duurzaamheid, natuurlijke en economische omgeving) per project, gedeeld door de projectkosten. Voor bruggen werd deze analyse al uitgevoerd. Het voorstel van de toetsing is om een soortgelijke studie te starten voor onderhoudsprojecten met betrekking tot tunnels. De resultaten van deze studie kunnen worden gebruikt om projecten te prioriteren in drie hoofdcategorieën:

	Beschrijving	Noodzakelijke acties
A	Potentieel risico op instorting, dringende renovatie vereist	Onmiddellijk
B	Er is een structureel probleem, maar er is geen actie nodig op korte termijn	uitvoeren van effectiviteit-kostenratio nodig om de prioriteit te bepalen
C	Geen substantieel probleem	Geen actie vereist

Met betrekking tot overheidsopdrachten zijn de aanbevelingen:

- Het gebruik van een standaard aanbestedingsstrategie en bestekken.
- toevoegen van contractuele verantwoordelijkheden binnen de verschillende contractuele fasen om de publieke en private belangen op één lijn te brengen, inclusief de aanpassing van het betalingsmechanisme. Door het onderhoud op te nemen in infrastructuurprojecten wordt de aannemer gestimuleerd om toezicht te houden op de hele projectcyclus in plaats van alleen op een zo laag mogelijke bouwkost te focussen.
- Hieraan gekoppeld kan een *Competitive Dialogue Procurement Proces* (concurrentiegericht dialog) zorgen voor een betere afstemming tussen publieke en private doelstellingen, dan de klassieke openbare aanbestedingen op basis van de laagste prijs.
- Op zoek gaan naar aanvullende financieringsbronnen en met name via contracten met de privé-sector en/of en PPP's (publiek-private-partnerschappen). Voordat deze contracten worden aangegaan, is het belangrijk om ook de prijs-kwaliteitverhouding te beoordelen;
- Strategisch stakeholders-management: anticipatieve, vroegtijdige en aangepaste communicatie met de relevante belanghebbenden, om bijvoorbeeld latere discussies en de daarmee samenhangende *sunk costs* of dure contractwijzigingen te vermijden.
- Schaalvoordelen verkrijgen door meer samen te werken tussen de overheidsinstanties die verantwoordelijk zijn voor aanbestedingen.

Met betrekking tot efficiënte insourcing is er ruimte voor de internalisering van een specifieke reeks activiteiten zoals kleine, eenvoudige en repetitieve taken met betrekking tot wegonderhoud en -renovatie. Hierdoor zou het Gewest zo'n 4,8 tot 5,4 miljoen euro kunnen besparen.

Tot slot wordt rekeningrijden naar voren geschoven als een oplossing om de vraag naar vervoer en het aanbod van capaciteit met elkaar in evenwicht te brengen.

## **Implementatie**

### Acties van de Regering

De Regering nam een positie in op 12 mei 2022 en besliste een werkgroep op te richten om de internalisering van bepaalde activiteiten die uitbesteed zijn in het verleden voor te bereiden. Deze werkgroep was samengesteld uit kabinetsleden van de ministers van Mobiliteit en Begroting, vertegenwoordigers van talent.brussels en vertegenwoordigers van Brussel Mobiliteit.

### Acties van de betrokken administratie

Brussel Mobiliteit realiseerde verschillende pistes van de toetsing, zoals de opmaak van type-bestekken en een meerjarig investerings- en assetmanagementplan. Aangaande de insourcing werd op 16 januari en 9 februari 2023 door de Regering besloten om over te gaan tot de aanwerving van in totaal 91 voltijdsequivalenten, gespreid over 2023, 2024 en 2025.

### Presentatie aan het Parlement

Op 4 juli 2022 werden de conclusies van de toetsing 'Mobiliteit' gepresenteerd door zowel de bevoegde minister als de externe deskundigen Johannes Hers (expert publieke financiën Nederland) en Klaas De Brucker (transporteconoom KUL) aan de parlementaire commissie Financiën en Algemene Zaken, voorafgegaan door inleidende uiteenzettingen van de minister van Financiën en Begroting evenals het afdelingshoofd 'belastingadministratie en beheer van publieke financiën' van de Europese Commissie.

In de parlementaire commissie 'Mobiliteit' van 5 juli 2022 gaf de bevoegde minister mee dat in samenwerking met de administratie een effectenstudie inzake de renovatiewerken in de tunnels zou worden uitgevoerd. Daarnaast werden er een aantal interne projecten voortgezet en bevond het dossier van de slimme kilometerheffing zich in een interfederale raadplegingsfase. Uiteindelijk werden als reactie op de toetsing vier beleidslijnen vastgelegd: prioriteit voor infrastructuurwerken, efficiëntere aanbestedingsprocedures, internalisering van onderhoudswerken en het gebruik van de weginfrastructuur.

Bepaalde resultaten van de toetsing werden ook besproken op de vergaderingen van de parlementaire commissie Mobiliteit van 5 juli 2022, 11 april 2023 en 12 december 2023.

## ***Toetsing 'Sociale huisvesting'***

De sociale huisvesting werd geconfronteerd met een dubbel probleem: de wachtlijst van aanvragers werd steeds langer en de gewestelijke solidariteitstoelage (die verondersteld wordt het sociale tekort van de huisvestingsmaatschappijen te dekken) steeg exponentieel, waardoor de financiële duurzaamheid van de sector zelf in het gedrang kwam. Deze problematiek heeft hoofdzakelijk betrekking op de Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij (BGHM), die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en de bevordering van sociale huisvesting in het Brussels Gewest. De BGHM begeleidt, adviseert en controleert daarenboven de gewestelijke openbare vastgoedmaatschappijen.

Op 23 april 2021 werden de scope en de doelstellingen van de toetsing ‘sociale huisvesting’ opgesteld door het deskundigencomité, waarna deze werden goedgekeurd door de Raad van Bestuur van de BGHM op 31 mei 2021. De twee doelstellingen waren:

1. Verkorten van de wachtlijst voor een sociale woningen.
2. Herzien van de gewestelijke solidariteitstoelage aan de sociale huisvestingsmaatschappijen.

### **Werkgroep**

Als voorzitter van de toetsing ‘Sociale huisvesting’ werd de voorzitter van de Raad van Bestuur van de BGHM gekozen. De werkgroep bestond uit medewerkers van de BGHM (waaronder een financieel analist), deskundigen afgevaardigd door BFB en het BISA, evenals een deskundigencomité afgevaardigd door de Europese Commissie, bestaande uit twee academici met expertise in het domein van sociale huisvesting, een specialist sociale huisvesting met achtergrond in de sector en een specialist met kennis van de toetsing-methodologie.

### **Tijdslijn**

De tijdslijn van de toetsing ‘Sociale huisvesting’ kan als volgt worden samengevat:

- Validering scope en doelstellingen : 23 april 2021
- Workshops werkgroep
  - 23 april 2021 (goedkeuring kadernota)
  - 21 mei 2021
  - 24 juni 2021
  - 29 september 2021
  - 9 december 2021
  - 24 december 2021
- Eindverslag: 24 december 2021
- Validatie eindverslag door de Raad van Bestuur van de BGHM: januari 2022
- Reactie van de Regering: op 1 juni 2022
- Presentatie van het eindverslag aan de Parlementaire commissie ‘Huisvesting’: 9 juni 2022
- Presentatie van het eindverslag aan de Parlementaire Commissie ‘Financiën en Begroting’: 4 juli 2022

Deze tijdslijn moet worden gekaderd in de uitdagende context van de Covid-19 pandemie. Tijdens deze wereldwijde crisis waren er veel bijkomende prioriteiten die de aandacht vereisten boven de toetsingen.

### **Hervormingsopties**

Het deskundigencomité werkte het eindverslag af op 24 december 2021. Als bijlage werd een omvangrijke bijdrage van de BGHM toegevoegd: het gaat hier in feite over een analyse die antwoorden biedt op dezelfde onderzoeksvragen, maar met bepaalde contextuele elementen of nuances.

Verkorten van de wachtlijst voor de sociale woningen

Een analyse van de hefboomen die kunnen worden ingezet om de wachtlijst te verkorten, laat zien dat er aanzienlijke ruimte is voor verbetering op het gebied van tijd (innovatieve technieken, planningskosten en sleutel op deur-projecten) of kosten (stedenbouwkundige planningskosten en opdeling van eigendom). Als wordt gekeken naar het bouwen/verwerven van woningen of het opdelen/socialiseren van woningen, is duidelijk dat socialisatie het meest veelbelovende instrument is in termen van drie criteria tijd, kosten en potentieel.

In de toetsing werd de klassieke bouw van sociale woningen door de openbare vastgoedmaatschappijen (OVM) vergeleken met de verschillende socialisatieopties. Daaruit blijkt dat de beste optie om de wachtlijst te reduceren het socialiseren van woningen is die eigendom zijn van de plaatselijke besturen.

Hefboom	Totale geactualiseerde kost	Vergelijking met de optie OVM	Sociale duurzaamheid	Sociale ondersteuning
Huisvesting OVM	346 194 €	-	Ja	Ja
Huurtoelage - sociaal tarief	236 920 €	68,4 %	-	-
SVK - sociaal tarief	278 775 €	80,5 %	-	Ja
Opdeling/SVK - sociaal tarief	341 486 €	98,6 %	Ja	Ja
Huisvesting plaatselijke besturen – sociaal tarief	117 470 €	33,9 %	Ja	-

Aangezien het potentieel van de goedkoopste optie beperkt is door de beschikbare activa van de plaatselijke besturen en OCMW's, stelt de toetsing dat we ook moeten kijken naar de op één na beste optie: huurtoelages tegen het sociale tarief. Deze optie garandeert niet dat het sociale karakter van de huisvesting behouden blijft of dat er sociale ondersteuning wordt geboden, maar kan wel vrij onmiddellijk een zeer groot aantal huishoudens met een laag inkomen kan bereiken (terwijl het aanbod aan sociale woningen slechts traag groeit): de OVM zouden van 2020 tot 2040 gemiddeld 518 woningen per jaar bouwen of verwerven.

De toetsing wees ook uit dat met de 108.143€ subsidies die het Gewest toekent voor de bouw van één woning door een OVM onmiddellijk en gedurende één jaar de volgende zaken kunnen gefinancierd worden:

- 47,2 sociale huurwoningen van de lokale overheid;
- 23,4 huurtoelagen aan sociaal tarief;
- 21,9 sociale verhuurkantoor (SVK)-woningen aan sociaal tarief.



Vermenigvuldigd met gemiddeld 518 nieuw te bouwen woningen per jaar, gaat het om:

- 24.462 sociale huurwoningen van de lokale overheid,
- 12.127 huurtoelagen aan sociaal tarief
- 11.344 sociale verhuurkantoor (SVK)-woningen aan sociaal tarief.

Er moet worden opgemerkt dat voor deze berekening geen rekening is gehouden met de budgetten voor renovatie, of de werkingskosten van de SVK/OVM/BGHM, aangezien op jaarbasis, over een periode van 100 jaar, de bouwkosten slechts ongeveer 20% van de totale kosten uitmaken. Bovendien is verondersteld dat de sociale huren even laag blijven als vandaag in vergelijking met andere sociale huisvestingsoplossingen.

Er moet aan herinnerd worden dat de socialisatie van de gemeentelijke sociale woningen slechts beperkte mogelijkheden biedt. Daarom stelt de toetsing een optimale combinatie van socialisatiemaatregelen voor met 5.240 sociale woningen van plaatselijke besturen en, met het overblijvende budget, 9.529 huurtoelagen aan sociaal tarief, d.w.z. 14.769 begunstigde huishoudens (tegenover 10.878 huishoudens die gebruik maken van OVM-woningen). Aangezien er momenteel een aantal huurders zijn die niet in aanmerking komen voor sociale huisvesting in gemeentelijke woningen, is dit potentieel niet onmiddellijk aanwezig en gaat de toetsing ervan uit dat het mogelijk zal zijn om alleen huishoudens die in aanmerking komen voor sociale huisvesting in gemeentelijke sociale huurwoningen te huisvesten over een periode van 10 jaar, in een tempo van 10% per jaar. Alle socialisatieopties, eventueel gecombineerd, doen het (significant) beter dan de bouw van sociale woningen.

Als laatste criterium van de toetsing werden de kostenanalyse gecombineerd met de tijdsanalyse (2020-2024). Voor elk van de 4 hefbomen werden concreet de verdisconteerde kosten door het aantal jaren gedeeld. De daaruit volgende rangschikking bleef ongewijzigd: de minst voordelige van de socialisatieopties in termen van kosten en tijd bleek meer dan twee keer zo aantrekkelijk als de bouw van sociale woningen door de OVM.

De toetsing vergeleek ook het potentieel van de verschillende hefbomen met de huidige en verwachte wachtlijst. Deze wachtlijst bedraagt vandaag bijna 50.000 huishoudens en kan tegen 2040 oplopen tot 77.000-95.000 huishoudens.

Het voorziene budget voor de bouw en aankoop door de OVM zou deze lijst doen afnemen met 10.878 tegen 2040, d.w.z. 11,4 tot 14%. Met een identiek budget vermindert de voorgestelde optimale combinatie van de toetsing de wachtlijst vandaag met 29,5% en in 2040 met 15,5-19%. Hoewel het effect op de wachtlijst in de loop van de tijd afneemt, blijft het dus groter dan de hefboomwerking van de bouw en verwerving van sociale woningen door de OVM.

Hoewel al deze berekeningen gebaseerd zijn op geaggregeerde, gemiddelde en/of geprojecteerde gegevens, zijn de grootteordes zodanig dat ze ons verzekeren dat zelfs het rekeninghouden met eventuele foutmarges niets aan de conclusies zou veranderen, vooral omdat de toetsing voorzichtig is geweest door geen rekening te houden met onderhouds-, verwervings- of beheerskosten.

Herzien van de gewestelijke solidariteitstoelage aan de sociale huisvestingsmaatschappijen  
 Wat de financiële leefbaarheid van de sociale huisvestingsmaatschappijen betreft, biedt de onderstaande tabel een overzicht van de mogelijke besparingen (in totaal 15 miljoen euro per jaar):

	Tijdspanne	Besparingen (1.000 €)	Geïmpacteerde actoren
<b>Berekening basishuur</b>			
Niet-indexatie gediscoteerde kostprijs (investeringen + netto renovaties – subsidies + indexatie)	Lange termijn	92 400	OVM (-)
Schrapping van het vork 3 -10 %	Lange termijn	7 500	OVM (-)
<b>Berekening werkelijke huur</b>			
Toepassing leefloon als minimuminkomen	Korte termijn	6 100	Hurende gezinnen (-) OVM (+)
Verhoging van het maximumplafond	Korte termijn	6 100	Hurende gezinnen (-) OVM (+)
<b>Benchmark Vlaams gewest</b>			
Sociale kortingen voor kinderen ten laste (€ 19)	Korte termijn	6 080	Hurende gezinnen (-)
Overwegen van gestandaardiseerde of geplafonneerde onkosten	Middellange termijn	30 000	OVM (-)

## Implementatie

### Acties van de Regering

Op 1 juni 2022 nam de Regering akte van het eindverslag en werden twee werkgroepen opgericht met betrekking tot de twee doelstellingen van de toetsing.

#### *Inkorten van de wachtlijst*

De analyse was gebaseerd op een vergelijking van de kosten bij verschillende manieren om de productie van sociale woningen te verhogen, en op een vergelijking met andere vormen van socialisering van het aanbod aan private en openbare huurwoningen.

Op dit punt was de Regering van mening dat het Noodplan voor Huisvesting al tegemoet komt aan veel van de aanbevelingen die in het verslag staan, zoals de uitvoering van een nieuwe aankoopstrategie (actie 3), de verdere uitbreiding van het SVK-aanbod (actie 11) of de socialisering van de huurprijzen van gemeentelijke en OCMW-woningen (actie 4).

Wat betreft de voorstellen om de wachtlijst nominaal in te korten, leek het voor de Regering niet aangewezen deze aanpak te volgen omdat een dergelijke inkorting geen indicator is voor de doeltreffendheid van het huisvestingsbeleid. Bijna 50% van de Brusselse gezinnen voldoet aan de inkomensvoorwaarden voor een sociale woning, en dus zou het

optrekken van de inkomensdrempels geen invloed hebben op de sociaaleconomische omstandigheden van de inwoners van het Gewest.

Er werd een werkgroep opgericht die tot taak heeft voorstellen te bestuderen die gericht zijn op de diversificatie van de huisvestingswijzen waarbij de huurprijs rekening houdt met het inkomensniveau van de huurders. Deze werkgroep bestaat uit het BGHM, het Woningfonds, de Federatie van Sociale Verhuurkantoren en Community Land Trust Bruxelles.

Deze werkgroep schakelde onderzoekers van verschillende universiteiten in om de Brusselse context beter in kaart te brengen en meer precieze pistes te formuleren. Het finaal verslag van deze universiteiten werd op het moment van schrijven van deze ex-post analyse nog verwacht.

#### *Gewestelijke solidariteitstoelage*

De voorstellen moesten verder worden geanalyseerd om de mogelijke oplossingen te verfijnen en af te stemmen op de budgettaire realiteit van het Gewest, maar ook op de budgettaire realiteit van de huurders van sociale woningen. Daarom stelde de Regering voor een werkgroep op te richten die voorstellen moet doen aan de Regering voor 2024. Deze werkgroep bestaat uit 4 leden van de BGHM, vertegenwoordigers van twee OVM's, een externe adviseur, een vertegenwoordiger van de Staatssecretaris voor Huisvesting en een vertegenwoordiger van de minister van Begroting.

Deze werkgroep startte een cocreatie-proces op om dit vraagstuk aan te pakken. Ten tijde van het opstellen van deze ex-post evaluatie zijn de analyses afgerond en werden concrete voorstellen afgerond tot hervorming van de gewestelijke solidariteitstoelage en de huurprijsberekening.

Deze voorstellen en pistes van beide werkgroepen zullen worden voorgesteld aan de aantredende Regering.

#### Acties van de betrokken administratie

De BGHM heeft via haar Raad van Bestuur gevolg gegeven aan de toetsing door een aantal zaken te implementeren. Zo besloot de BGHM om een hervorming door te voeren van het stelsel van de gewestelijke solidariteitstoelage, met als bron van inspiratie de toetsing sociale huisvesting, om de jaarlijkse stijging van de uitgaven onder controle te houden. Deze hervorming van de solidariteitstoelage moet ten laatste op de begroting van 2025 een positieve gewestelijke budgettaire weerslag hebben.

In functie van de bijkomende analyses door de twee werkgroepen zullen pistes worden voorgesteld aan de aantredende Regering tot verdere implementatie van de resultaten van de toetsing.

### Presentatie aan het Parlement

Op 9 juni 2022 werden de conclusies van het eindverslag in twee keer gepresenteerd aan de parlementaire commissie 'huisvesting'. Een presentatie van het BGHM-verslag werd verzorgd door de bevoegde Staatssecretaris, terwijl het verslag van het deskundigencomité werd gepresenteerd door deze deskundigen.

Op 4 juli 2022 werd het verslag gepresenteerd door de bevoegde Staatssecretaris aan de parlementaire commissie 'financiën en algemene zaken', voorafgegaan door inleidende uiteenzettingen van de minister van Financiën en Begroting evenals het afdelingshoofd van de belastingadministratie en beheer van publieke financiën van de Europese Commissie.

## ***Ex-post evaluatie***

### **Door de betrokken administraties**

Op basis van de interviews met de sleutelactoren wordt duidelijk dat de twee pilootprojecten nuttig zijn geweest. De toetsingen lieten toe om bepaalde problematieken op een onafhankelijke, methodologische en wetenschappelijke wijze ze te becijferen door middel van een interdepartementale werkgroep. De afgeleverde eindverslagen vormden hierdoor een nuttig instrument voor de politiek dat toe liet om op een onderbouwde wijze het beleid bij te sturen. Voor de betrokken administraties waren de pilootprojecten ook nuttig om de efficiëntie van bepaalde processen te verhogen.

### **Door de deskundige afgevaardigd door de Europese Commissie:**

In lijn met de eerste mijlpaal van het NPHV moest de Regering op basis van de ervaringen en resultaten van de twee pilootprojecten en de PEFA tegen eind 2022 beslissen hoe de toetsingen op een structurele manier in het begrotingsproces konden worden geïntegreerd. Het wetenschappelijk onderzoeksinstituut SEO Economisch Onderzoek van de Universiteit Amsterdam werd in dat kader door de Europese Commissie ingeschakeld om een eerste evaluatie van de toetsingen binnen het Gewest te maken. Dit verslag werd op 20 maart 2022 gefinaliseerd en bevat vier grote vaststellingen:

1. In beide pilootprojecten werd geconcludeerd dat het moeilijk was om binnen de administratie de combinatie van analytische, kwantitatieve en rapporteringsvaardigheden te vinden die nodig was om het secretariaat van de werkgroep te vormen.
2. In beide pilootprojecten werd vastgesteld dat het raadzaam is dat BFB een actieve rol speelt in de werkgroepvergaderingen om te zorgen voor eigenaarschap binnen de hele overheid en om te zorgen voor een evenwichtig rapport ten dienste van zowel BFB als de relevante bevoegde entiteit.
3. In beide pilootprojecten was een beperkte beschikbaarheid van degelijke gegevens en rigoureuze eerdere beleidsevaluaties. Als gevolg daarvan moest veel tijd worden besteed aan het zoeken naar en het opschonen van essentiële feitelijke gegevens.
4. De rol van de BISA-deskundige in de werkgroepen verschilde tussen beide uitgavenevaluaties. In het algemeen moet de rol van de BISA-deskundige in de werkgroep consequent gericht zijn op het verhogen van de kwaliteit van de analyse door constructief bij te dragen aan de analyse met gegevens en input uit evaluaties.

In antwoord op deze vaststellingen werden de volgende aanbevelingen verstrekt:

1. *Politiek engagement en selectie van gebieden voor uitgavenevaluaties*

Een volledige politieke betrokkenheid bij toetsingen bekomen door middel van een ministerieel of Regeringsbesluit: vastlegging van de te evalueren beleidsdomeinen, te beginnen met twee toetsingen per jaar. Deze worden idealiter vastgelegd aan het begin van de legislatuur of op jaarbasis wanneer er wordt beslist over de begroting voor het jaar t+1. Zo zouden de mandaten van de toetsingen politiek worden gevalideerd, zouden politieke interventies tijdens de uitvoering van de toetsingen vermeden worden, en is er een politiek engagement om de beleidsreactie t.o.v. de toetsingen ex-ante mee te delen, of om op zijn minst uit te leggen waarom geen actie wordt ondernomen.

2. *Timing van toetsingen*

Twee jaarlijkse toetsingen in de begrotingscyclus integreren door het mandaat in september en oktober tijdens de begrotingsonderhandelingen vast te stellen en vervolgens het mandaat voor twee uitgavenevaluaties aan te kondigen samen met de publicatie van de begroting voor t+1 in het najaar. Deze uitgavenevaluaties zouden dan kunnen worden uitgevoerd in de periode oktober (t) – tot juni (t+1), zodat over de beleidsopties in deze uitgavenevaluaties kan worden beslist ter voorbereiding van de begroting van het jaar t+2.

3. *Samenstelling van werkgroepen*

De oprichting van een kleine stuurgroep op politiek niveau (bv. de minister-President en de minister van Financiën) of op het niveau van de administratie (bv. binnen Brussels Synergie) om verantwoordelijk te zijn voor het toezicht op de voortgang van de toetsingen. Deze stuurgroep moet voor de buy-in van de politieke en administratieve leiding zorgen en benadrukt het gevoel van urgentie bij de werkgroepen en het secretariaat van de toetsing. De stuurgroep richt zich op de voortgang en het proces van de toetsing, maar bemoeit zich niet met de inhoud van de analyse en beleidsopties die in de toetsing worden overwogen. Een reeks algemene richtlijnen voor het proces en de methodologie van toetsing kan het werk van de stuurgroep ondersteunen.

De voorbereiding van het verslag met de analyse en de beleidsopties laten plaatsvinden in de werkgroepen. Deze werkgroepen zouden moeten bestaan uit ambtenaren van de relevante organismen, vertegenwoordiger(s) van BFB, de Inspectie van Financiën en andere deskundigen (intern, zoals het BISA, of extern). De leden van de werkgroep zijn verantwoordelijk voor het verwoorden van het standpunt van hun respectievelijke departementen met betrekking tot de analyse en beleidsopties. Leden van de werkgroep kunnen beleidsopties introduceren zonder dat andere leden een veto uitspreken. Werkgroepen worden voorgezeten door een (onafhankelijke) voorzitter en ondersteund door een (onafhankelijk) secretariaat bestaande uit ervaren ambtenaren van BFB (zie hieronder) en de entiteit die wordt geëvalueerd, aangevuld met een ambtenaar van het BISA. Voor een vlot verloop van het proces moet aan een aantal cruciale voorwaarden worden voldaan:

- Verkrijgen van expertise en capaciteit voor het secretariaat door een kleine cel van 2 of 3 personen samen te stellen binnen de dienst Begroting van BFB met

ervaring in beleidsanalyse, het kwantificeren van beleidsopties en verslaggeving. Dit secretariaat moet worden aangevuld met een evaluatiedeskundige van het BISA. Deze expertisecel zou het proces moeten coördineren en per toetsing de hervormingsopties kwantificeren en het eindverslag opstellen.

- Een lijst samenstellen van mogelijke kandidaten voor het (onafhankelijke) voorzitterschap van de werkgroepen, zoals topambtenaren uit verschillende beleidsdomeinen, maar ook onafhankelijke mensen van buiten de administratie met een goede kennis van specifieke beleidsdomeinen en ervaring met het leiden van soortgelijke processen. De aanwijzing van deze voorzitters zou geformaliseerd kunnen worden door de stuurgroep.

#### 4. *Beschikbaarheid van gegevens*

De beschikbaarheid van gegevens over het beleid en de beleidsresultaten is van vitaal belang voor de analyse van de effecten van huidige en toekomstige beleidsmaatregelen. Inspanningen van de Brusselse overheidsinstanties om te komen tot open data moeten sterk worden aangemoedigd. Investeren in het verzamelen en beheren van gegevens over het overheidsbeleid is essentieel om de genomen maatregelen te kunnen meten, evalueren en corrigeren en om uiteindelijk betere resultaten te bereiken met het overheidsgeld dat ermee gemoeid is, en om die resultaten te monitoren. Bij de uitvoering van nieuwe beleidsmaatregelen moet het verzamelen van gegevens die nodig zijn om de effecten van het beleid te monitoren en te evalueren, deel uitmaken van het uitvoeringsplan (met inbegrip van richtsnoeren over welke gegevens moeten worden verzameld).

#### 5. *Link met beleidsevaluaties*

Er zou moeten begonnen worden met het opbouwen van een brede basis van ex post beleidsevaluaties door een meer systematische agenda voor de periodieke evaluatie van beleidsinstrumenten en beleidsdomeinen in te voeren. Deze evaluaties zijn belangrijke bouwstenen voor toekomstige toetsingen. Evaluaties zouden kunnen worden uitgevoerd of uitbesteed door BFB, door de evaluatiecel van het BISA, door het Rekenhof en door de betrokken administraties. Om in een korte periode een aanzienlijk deel van de beleidsdomeinen te bestrijken, zou een vorm van coördinatie tussen deze entiteiten over deze systematische evaluatieagenda raadzaam zijn. De evaluatiecel van het BISA zou volgens dit verslag waarschijnlijk het best geplaatst om deze coördinatie op te starten.

Een periodieke evaluatie (om de twee jaar) van de kwaliteit en het proces van de toetsingen kan bijdragen tot een geleidelijke verbetering van de prestaties van de toetsingen in de praktijk. Deze evaluatie zou in opdracht van het stuurcomité kunnen worden uitgevoerd.

## 2de cyclus (2022-2023)

### *Reglementair kader*

Op basis van de ervaringen met de lopende pilootprojecten, alsook de resultaten van de PEFA, werden met technische assistentie van de Europese Commissie op 20 maart 2022 een reeks aanbevelingen overgemaakt i.v.m. de structurele verankering van de tool in het begrotingsproces.

De Regering keurde vervolgens op 20 juli 2022 via een beslissing een strategie goed voor de structurele integratie van toetsingen in het begrotingsproces van het Gewest. Tegelijk stemde ze in met een concrete kalender en topics voor 4 toetsingen voor de resterende jaren van de legislatuur (2022-2023 en 2023-2024). De aangenomen strategie werd de facto ook van toepassing op de GGC, dat op 28 april 2022 had besloten tot de invoering van toetsingen voor alle uitgaven.

Deze regeringsbeslissing kwam tijdig tegemoet aan mijlpaal 206 van het NPHV (*'bepalen van een strategie voor de integratie van de toetsingen in het begrotingsproces'*). Bovendien effende de beslissing het pad voor mijlpaal 207 (*'systematische opname van de resultaten van de toetsingen in de jaarlijkse en meerjarige begrotingsplanning vanaf het begrotingsjaar 2024'*), aangezien de nieuwe toetsingen in oktober 2022 zouden opstarten zodat er in juni 2023 resultaten beschikbaar zijn die in september 2023 meegenomen kunnen worden in de begrotingsopmaak 2024.

Ter herinnering, het voldoen aan de mijlpalen van het NPHV heeft een impact op de uitbetaling van de Europese subsidies voor de investeringsprojecten die in het NPHV werden opgenomen.

Tijdslijn van de strategie van de regeringsbeslissing van 20 juli 2022:

Termijn	Stap
Eind juni jaar t	De Regering/het VC bepaalt een concrete scope en gekwantificeerde doelstellingen.
Eind oktober jaar t	Opstart van de toetsing.
Eind juni jaar t+1	Afronden van de toetsing.
Eind september jaar t+1	De voogdijminister neemt een reactie aan in de vorm van een regeringsbeslissing (mede getekend door de minister belast met Financiën en Begroting).
	Opname van de resultaten in de besprekingen van de initiële begroting t+2.
Eind december t+1	De resultaten van de toetsing, samen met de reactie van de Regering, worden op initiatief van de voogdijminister voorgesteld aan het Parlement.

De operationalisering van het Coördinatiecentrum (maart 2023) en het invoeren van een Stuurcomité (juni 2023) zorgen voor enkele uitbreidingen ten opzichte van deze tijdslijn. De toevoegingen vindt je hieronder terug in het groen:

Termijn	Stap
Eind juni jaar t	De Regering/het VC bepaalt een concrete scope en gekwantificeerde doelstellingen.
Eind oktober jaar t	Opstart van de toetsing.
Eind juni jaar t+1	Afronding van de toetsing.
	De voorzitter communiceert het eindverslag aan het Coördinatiecentrum.
	Het eindverslag wordt gevalideerd door het Stuurcomité. Het Stuurcomité maakt het eindverslag over aan de functioneel bevoegde minister(s) en de minister van Begroting.
Eind september jaar t+1	De voogdijminister neemt een reactie aan in de vorm van een regeringsbeslissing (mede getekend door de minister belast met Financiën en Begroting)
	Opname van de resultaten in de besprekingen van de initiële begroting t+2
Eind december jaar t+1	De resultaten van de toetsing, samen met de reactie van de Regering, worden op initiatief van de voogdijminister voorgesteld aan het Parlement.

Opmerking: De richttermijn van 8 maanden is (mits akkoord van de minister van financiën en begroting) verlengbaar met één jaar. Zo kunnen de resultaten van de toetsing als input dienen voor de initiële begroting t+3.

## Methodologie

De regeringsbeslissing van 20 juli 2022 bepaalde de te volgen strategie voor toetsingen van de tweede en derde cyclus binnen het Gewest (en de facto voor de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie). Dit resulteerde in verschillende initiatieven om te komen tot een consistente aanpak voor de uitvoering van de toetsingen:

- De timeline van een cyclus werd vastgelegd;
- Het Coördinatiecentrum werd opgericht;
- De rollen en verantwoordelijkheden van de sleutelactoren werden bepaald;
- De sleuteldocumenten werden opgesomd;
- Er werd voorzien in opleidingen en externe methodologische ondersteuning.

In samenwerking met de Europese Commissie en met nauwe betrokkenheid van het BISA moest volgens de regeringsbeslissing een concrete **methodologie** ontwikkeld worden die voortdurend verbeterd kon worden op basis van de toenemende ervaring met het uitvoeren van toetsingen in het gewest. Tijdens de pilootprojecten was men immers tot de vaststelling gekomen dat er geen duidelijke methodologie of referentiedocumenten bestonden om een kwalitatieve uitvoering van toetsingen te verzekeren. Dat was de aanleiding voor het BISA om onder de naam "**Cahier 10: Hoe met succes een spending review uitvoeren?**" een grondige



analyse te maken van het toetsingsysteem. Vanaf februari 2023 werd dit methodologisch document voor iedereen beschikbaar gesteld op de site van het BISA. Deze analyse was gebaseerd op:

- de eigen ervaringen in het kader van de pilootprojecten;
- de analyse van de pilootprojecten door de deskundige aangesteld door de Europese Commissie;
- de analyse van de *best practices* van het buitenland, opgesteld door de OECD;
- eigen onderzoek in samenwerking met een onderzoekster van de Universiteit Saint-Louis.

De regeringsbeslissing formaliseerde het opstellen van een door de Regering/het VC goed te keuren **kadernota** die voorafgaandelijk aan de opstart van een toetsing de scope en gekwantificeerde doelstellingen van de toetsing vastlegt.

Het **eindverslag** vormt het antwoord op deze kadernota. De regeringsbeslissing bepaalt dat deze een inschatting moet bevatten van de haalbaarheid van de implementatie van de hervormingsopties, waaronder met name de implementatiekost, de risico's, de basisvoorwaarden en de *spill-over* effecten. Het BISA stelde vanaf deze cyclus een model voor dit eindverslag ter beschikking aan de werkgroepen.

Om de administratie te helpen op zelfstandige wijze complexe beleidsevaluaties uit te voeren, besloot de Regering op 20 juli 2022 om een nieuw project met de Europese Commissie op te starten om de administratie te ondersteunen bij de ontwikkeling en verfijning van een methodologie. Om het engagement te bevorderen moest de Europese Commissie in dat kader ook zorgen voor bijkomende **opleiding en sensibilisering** van de topambtenaren. Uiteindelijk werden er verschillende initiatieven ondernomen:

- De Europese Commissie stelde deskundigen van SEO Economisch Onderzoek aan om methodologische ondersteuning aan de werkgroepen van deze cyclus te bieden.
- Op 20 en 21 maart 2023 organiseerde de Europese Commissie in samenwerking met SEO een tweedaagse opleiding in Amsterdam voor alle sleutelpersonen van de toetsingen van de tweede cyclus. Meer bepaald werden alle voorzitters en kernleden van de werkgroepen (zowel van het Gewest als de GGC), alsmede de betrokken kabinetten en de leden van het nieuw opgerichte Coördinatiecentrum uitgenodigd. De opleiding was zeer kwalitatief en omvatte zowel theoretische als praktische luiken, al waren de twee toetsingen op dat moment reeds opgestart.
- Op 31 mei 2023 organiseerde het Coördinatiecentrum een workshop voor 44 leidend ambtenaren van de diensten van de Regering, de ABI1/2 van het Gewest en de GGC. Op deze opleiding gaf het BISA en de consultants van SEO toelichting over de ervaringen van de pilootprojecten. Onder de aanwezigen waren ook afgevaardigden van de Europese Commissie en de Brusselse minister van Financiën en Begroting.
- Op 5 en 6 oktober 2023 namen de medewerkers van het Coördinatiecentrum deel aan de opleiding "Spending Review and Evaluation procedures in The Netherlands" in Den Haag.

## Actoren

De regeringsbeslissing van 20 juli 2022 legde de rollen en verantwoordelijkheden van bepaalde actoren van de toetsingen binnen het BHG vast. Hoewel deze beslissing niet van toepassing was op de GGC, werden deze bepalingen ook toegepast op de toetsing binnen dit beleidsniveau. Het enige verschil is dat vertegenwoordigers van de dienst Begroting en Financiën van Vivalis worden uitgenodigd op de werkgroepen die op de GGC betrekking hebben. Hieronder worden de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren opgesomd zoals deze door de regeringsbeslissing zijn bepaald. Wanneer van toepassing worden ook de werkelijke rollen en verantwoordelijkheden opgesomd die niet in deze regeringsbeslissing werden vastgelegd.

Verschillen tegenover de praktijk van de eerste cyclus worden in het groen aangeduid.

### Politieke coördinatie

#### *De Regering / het Verenigd College*

De Regering (voor het BHG) of het VC (voor de GGC) bepalen de concrete scope en de gekwantificeerde doelstellingen van de toetsingen (= de kadernota). Deze actoren zien er op toe dat de administraties constructief meewerken aan de toetsingen en bezorgen de werkgroepen toegang tot de benodigde data. Bij de uitwerking van nieuwe beleidsmaatregelen identificeren zij ook welke data nodig is om ex-post een beleidsevaluatie te kunnen uitvoeren.

Deze actoren kunnen aan het Coördinatiecentrum vragen om verslag uit te brengen over de vooruitgang van de lopende toetsingen (wat niet gebeurt is in de tweede of derde cyclus). Binnen de drie maanden na de afronding van de toetsing nemen zij een reactie aan in de vorm van een beslissing. De regeringsbeslissing bevat twee soorten reacties:

- A. Verder uitwerken van geïdentificeerde hervormingsopties
- B. Implementatie van geïdentificeerde hervormingsopties, inclusief roadmap met:
  - een timeline;
  - de verwachte opbrengsten (besparingen verminderd met eenmalige implementatiekosten);
  - de trekker van de implementatie;
  - de identificatie van de belangrijkste basisvoorwaarden (aanpassingen aan regelgeving, procedures, organisatie, IT).

#### *De minister van Financiën en Begroting*

De minister belast met Financiën en Begroting bezorgt voorafgaandelijk aan de opstart van een toetsing de kadernota aan de Regering of het VC (samen met de functioneel bevoegde minister(s)) en mede-ondertekent, na afloop van de toetsing, de reactie van de Regering/VC (in de vorm van een beslissing). Indien nodig kan deze minister de toetsing-richttermijn van 8 maanden met een jaar verlengen.

#### *De Voogdijminister*

Volgens de regeringsbeslissing bespreekt de minister of Staatssecretaris met bevoegdheid

over het getoetste thema het voorstel van kadernota met de betrokken entiteit, bezorgt deze voorafgaandelijk aan de opstart van een toetsing de kadernota aan de Regering of het VC (samen met de Minister van Financiën en Begroting), neemt deze het voorstel van reactie aan (in de vorm van een beslissing), en stelt deze voor om ofwel:

- de geïdentificeerde efficiëntiewinsten in te zetten om het binnen de regering afgesproken budgettair traject voor de materies die onder haar/zijn bevoegdheden vallen te realiseren;
- het bestaande beleid te versterken;
- over te gaan tot nieuwe beleidsimpulsen of investeringen.

Deze voogdijminister stelt vervolgens de resultaten van de toetsing, samen met de reactie van de Regering/het VC, voor aan het Parlement.

### **Ambtelijke coördinatie**

#### *Het Stuurcomité (vanaf juni 2023)*

Naast de actoren uit de regeringsbeslissing werd een Stuurcomité opgericht. Dit coördinerend orgaan moet verzekeren dat de nagestreefde doelstellingen van de toetsingen in de kadernota worden nageleefd. Het gaat om een permanent onafhankelijk administratief orgaan gemeenschappelijk aan alle toetsingen. Deze Stuurcomité waakt over de methodologie en het goede verloop van de toetsingen, waarborgt de onafhankelijkheid en objectiviteit van de toetsingen, valideert (vanaf de derde cyclus) de kadernota en communiceert deze aan de minister van Begroting en Financiën, en valideert het eindrapport en bezorgt deze aan de bevoegde minister(s).

Daartoe steunt het Stuurcomité in het bijzonder op de werkzaamheden van het Coördinatiecentrum binnen Brussel Synergie, dat vanaf mei 2023 werd bemand. Dit Coördinatiecentrum vormt ook het secretariaat van het Stuurcomité. Het permanent gedeelte van het Stuurcomité bestaat uit de leidinggevende ambtenaren van Brussel Synergie en Brussel Financiën en Begroting (GOB). Afhankelijk van de toetsingen nemen ook de leidinggevende ambtenaren van functioneel bevoegde instanties deel.

Het Stuurcomité werd voor de tweede cyclus de facto samengesteld als volgt:

- de Secretaris-generaal van de GOB
- de Adjunct-secretaris-generaal van de GOB
- de Directeur-generaal van Vivalis
- de Directeur-generaal van BFB

Buiten de leden werden verschillende waarnemers-deskundigen op de vergaderingen van het Stuurcomité uitgenodigd die in functie van de agenda inhoudelijke expertise aanleverden, namelijk externe deskundigen van SEO, vertegenwoordigers van het kabinet Financiën en Begroting, vertegenwoordigers van het BISA, vertegenwoordigers van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie/Vivalis en vertegenwoordigers van BFB. De vertegenwoordiging van het BISA in het Stuurcomité werd vanaf juli 2023 stopgezet omdat hun focus ligt op de methodologische aspecten van de toetsingen.

Op het moment van schrijven van deze ex-post evaluatie werd de samenstelling van het Stuurcomité nog niet geformaliseerd in een regelgevend document (zowel voor het Gewest als de GGC).

Binnen dit Stuurcomité wordt geen voorzitter of ondervoorzitter aangeduid. Stemmingen gebeuren niet bij meerderheid maar met consensus onder de aanwezigen.

### **Het Coördinatiecentrum** (vanaf maart 2023)

De opvolging van de uitvoering van de toetsingen wordt verzekerd door het ambtelijk coördinatiecentrum (hierna 'het Coördinatiecentrum'). Het gaat om een permanente cel binnen Brussel Synergie van de Gewestelijke Overheidsdienst Brussel. Volgens de regeringsbeslissing van 20 juli 2022 zorgt het Coördinatiecentrum voor :

- de monitoring van de vooruitgang en de kwaliteitsbewaking van de toetsingen (los van de administraties die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de toetsingen);
- de rapportering, op vraag van de minister van financiën of van elk ander lid van de regering, over de vooruitgang van de lopende toetsingen;
- de periodieke rapportering, aan het Stuurcomité, over de monitoring en de evaluatie van de kwaliteit van de toetsingen;
- het toezicht dat er ex-post evaluaties uitgevoerd worden om de toepassing van de tool te verbeteren.

In de praktijk is het Coördinatiecentrum ook verantwoordelijk voor de communicatie van het voorstel van de kadernota aan het Stuurcomité (vanaf de derde cyclus) en de opmaak van de ontwerpnota's voor de Regering (voorafgaand aan de validatie van de kadernota en voor de afwerking van het eindverslag).

Voor de tweede cyclus bestond het Coördinatiecentrum tussen maart en oktober 2023 uit één attaché (1 VTE) van de Directie Kwaliteit en Performantie, en daarna uit twee attachés (2 VTE) van deze directie.

### **Werkgroepen**

De interdepartementale ambtelijke werkgroep, in de tweede cyclus ook *task force* genoemd, (hierna: 'de werkgroep') staat in voor de effectieve uitvoering van de toetsingen. Zij worden ad hoc samengesteld per toetsing. Het gaat om een multidisciplinair projectteam dat een welbepaalde toetsing uitvoert. Deze werkgroep voert onafhankelijk van het politieke niveau de toetsingen uit en schrijft het verslag. Ze is minimaal samengesteld uit een onafhankelijke voorzitter en afgevaardigden van:

- de inhoudelijk betrokken entiteit;
- het BISA (1-2 afgevaardigden);
- de administratie of dienst belast met Financiën en Begroting (1-2 afgevaardigden);
- de Inspectie van Financiën (1-2 afgevaardigden).

Verder kan de werkgroep naar wens aangevuld worden met zowel interne als externe experts.

De voorzitter is verantwoordelijk voor de opmaak van het eindrapport, maar de eigenlijke redactie is toevertrouwd aan een secretariaat, bestaande uit:

- het BISA;
- de administratie of dienst belast met Financiën en Begroting;
- het inhoudelijk betrokken departement.

De feitelijke rollen en verantwoordelijkheden worden hieronder opgelijst:

#### ***Onafhankelijke voorzitter***

De onafhankelijke voorzitter wordt gekozen door de inhoudelijk betrokken entiteit of het voorgedijkabinet. Deze voorzitter is namens het Stuurcomité belast met de organisatie en het beheer van de werkgroep, de keuze van de methodologie en het uitvoeren van de door de kadernota gespecificeerde opdracht. De voorzitter draagt de eindverantwoordelijkheid over het verslag, bewaakt de timing en onderhoudt contact met het Coördinatiecentrum gedurende de toetsing.

#### ***Inhoudelijk betrokken entiteit***

De inhoudelijk betrokken entiteit, ook de *gemandateerde instantie* genoemd, is de entiteit die van de Regering/het VC de leiding eeft gerekregen over de opmaak van de kadernota. Het gaat over de administratie(s) waarop het thema van de toetsing betrekking heeft.

De regeringsbeslissing van 20 juli 2022 belast de inhoudelijk betrokken entiteit om samen met het BISA en BFB het verslag te schrijven.

Tijdens de tweede cyclus stonden de inhoudelijk betrokken entiteiten in voor de verloning van de onafhankelijke voorzitters van de respectievelijke werkgroepen.

#### ***BISA***

Het Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse biedt expertise over zowel de algemene methodologie van de toetsingen als, indien nodig, over de kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden die in de toetsingen worden gebruikt. Het BISA zorgt er zo voor dat de inhoud van het eindverslag in lijn is met de toetsing-methodologie en wetenschappelijk correct is.

De regeringsbeslissing van 20 juli 2022 belast het BISA om samen met BFB en het inhoudelijk betrokken departement het verslag te schrijven. In de praktijk zorgt het BISA doorgaans voor de berekening van de impact van de voorgestelde hervormingsopties.

Voor de tweede cyclus stelde het BISA 2 experts 'Economie en Werkgelegenheid' ter beschikking voor de toetsingen (elk 0,5 VTE).

### **BFB**

Brussel Financiën en Begroting levert financiële en begrotingsexpertise aan de werkgroepen en waakt erover dat de link met de begroting wordt gelegd. Ze stelt budgettaire gegevens ter beschikking aan de werkgroep. De regeringsbeslissing van 20 juli 2022 belast BFB om samen met het BISA en het inhoudelijk betrokken departement het verslag te schrijven.

Voor de tweede cyclus stelde BFB twee medewerkers ter beschikking; 1 expert 'Beheerscontrole' van het niveau A2 (0,25 VTE) en 1 medewerker 'Begroting' van het niveau A1 (0,25 VTE).

### **Inspectie van Financiën**

De Inspectie van Financiën zetelt de facto als waarnemer in de werkgroep en draagt expertise bij aangaande het getoetste thema. Doorgaans nemen twee Inspecteurs van Financiën deel aan de vergaderingen.

## **Keuze van de onderwerpen**

Samen met een strategie keurde de Regering op 20 juli 2022 een concrete kalender met topics voor de resterende jaren van de toenmalige legislatuur goed. De Regering selecteerde meer bepaald de volgende 2 topics voor de cyclus 2022-2023:

- A. Kinderbijslag (Iriscare)
- B. Investerings in O&O&I (Innoviris/Vivalis) (hierna: 'Innovatie')

Deze topics werden vernoemd in gesprekken met de Inspectie van Financiën en het BISA. Daarnaast werd getracht om de politieke evenwichten te bewaken en geen beleidsdomeinen te selecteren die onder de bevoegdheid vallen van partijen betrokken bij de pilootprojecten.

Conform de NPHV-mijlpaal moesten de toetsingen in oktober 2022 worden opgestart, zodat de resultaten in juni 2023 beschikbaar zouden zijn om deze in september 2023 mee te nemen in de begrotingsopmaak 2024.

## **Toetsing 'Innovatie'**

De bevoegdheid om te investeren in Onderzoek, Ontwikkeling en Innovatie (OOI) met een economische impact is een gewestelijke bevoegdheid, toevertrouwd aan Innoviris. Deze investeringen vormen een aanvulling op andere hefboomen voor de ondersteuning van OOI, op gemeenschapsniveau voor zogenaamd fundamenteel onderzoek - of op federaal niveau voor fiscale hefboomen. Ondanks een bevredigende algemene score doet het Gewest het minder goed dan andere vergelijkbare regio's of andere Belgische gewesten op het vlak van OOI-uitgaven voor de private en openbare sector. Op de jaarlijkse begroting van Innoviris (52 miljoen euro gemiddeld sinds 2019) wordt ongeveer 32 miljoen euro uitgetrokken voor de ondersteuning van OOI-activiteiten met een economische impact.

### Kadernota

De kadernota van de toetsing 'innovatie' werd op 22 december 2023 door de betrokken administratie Innoviris gefinaliseerd en op 26 januari 2023 goedgekeurd door de Regering. Ze werd hoofdzakelijk opgesteld door de administratie. In tegenstelling tot de bepalingen van de regeringsbeslissing van 20 juli 2022 bevat deze nota niet de verplichting om per scenario een inschatting te maken van de haalbaarheid van de implementatie van de hervormingsopties (eenmalige implementatiekost, risico's, basisvoorwaarden en *spill-over* effecten). Anderzijds bevat de kadernota 'innovatie' wel reeds de bepaling om in het eindverslag per piste verschillende hervormingsopties op te nemen (A: een vermindering van het budget met minimaal 10%, B: een verhoging van het budget met minimaal 10% en C: een constant budget). Dit zou pas verplicht worden vanaf de vierde cyclus.

De kadernota bevat verschillende gedetailleerde hoofdstukken:

- Een beschrijving van de algemene doelstellingen van de toetsing;
- Een overzicht van de juridische en budgettaire elementen die binnen en buiten de scope van deze toetsing vallen;
- Een overzicht van de vragen en beleidsopties die tijdens de toetsing zullen worden onderzocht;
- Een tijdschema voor de toetsing;
- De samenstelling van de werkgroep;
- De gevolgen voor Innoviris in termen van begroting en werklast.

Binnen de kadernota werd één doelstelling opgenomen:

- De efficiëntie en doeltreffendheid analyseren van de instrumenten (programma's en oproepen) die het Gewest heeft ingevoerd om lokale ondernemingen te ondersteunen en aan te moedigen in hun activiteiten op het vlak van onderzoek, ontwikkeling en innovatie.

### Werkgroep

De werkgroep 'Innovatie' was als volgt samengesteld:

- Voorzitter
- Leden
  - » Betrokken administraties
    - Leidend ambtenaar - Innoviris
    - Coördinator 'Policy & Impact' - Innoviris
    - Policy Advisor - Innoviris
  - » BFB
    - Expert 'Beheerscontrole'
    - Expert 'Begroting'
  - » BISA
    - 2 experts 'Economie en Werkgelegenheid'
- Waarnemers
  - » Inspectie van Financiën
  - » SEO

De keuze van de voorzitter gebeurde door Innoviris. Het ging om iemand met kennis van het getoetste thema, maar niet van toetsingen. Het verslag werd hoofdzakelijk opgesteld door Innoviris en het BISA. De notulen van de werkgroepen werden opgesteld door Innoviris.

### Tijdslijn

Innoviris werd op 15 oktober 2022 geïnformeerd van de toetsing en legde de maand daarop de eerste contacten met de onafhankelijke voorzitter. Tegen eind december werkte deze administratie het voorstel van kadernota af, waarna deze op 26 januari 2023 werd goedgekeurd door de Regering. Na een voorbereidende vergadering eind december 2022, ging op 2 februari 2023 de werkgroep van start. De leden van de werkgroep volgden de tweedaagse opleiding over de toetsingen te Amsterdam op 21 en 22 maart 2023.

Uiteindelijk bleek dat er meer tijd nodig was voor de werkgroep om de verschillende pistes op een kwalitatieve wijze te beoordelen en hier een consensus rond te vormen. Omdat het onmogelijk bleek voor de werkgroep om de deadline van de toetsing uit te stellen, werd op 13 juli 2023 een eindverslag afgeleverd waarbij enkel de samenvatting werd onderschreven door alle leden van de werkgroep. Hiervoor werd geen uitstel gevraagd aan de minister Financiën en Begroting.

Het eindverslag werd door het nieuw opgerichte Stuurcomité gevalideerd op 5 september 2023, waarna de Regering een positie innam op 18 januari 2024.

Tijdslijn van de toetsing 'Innovatie:

Stap	Verantwoordelijke	Deadline theorie	Praktijk
Opleiding	Europese Commissie	31/10/2022	20/03/2022
Opmaak voorstel kadernota	Betrokken administratie		22/12/2022
Goedkeuring kadernota	Regering		26/01/2023
Keuze van de voorzitter	Betrokken administratie		-
Opstart werkgroep	Voorzitter werkgroep		2/02/2023
Einde werkgroep	Voorzitter werkgroep	30/06/2023	5/07/2023
Afwerking eindverslag	Voorzitter werkgroep		13/07/2023
Goedkeuring eindverslag	Stuurcomité		5/09/2023
Reactie van de Regering	Regering via voogdijminister	30/09/2023	18/01/2024
Opname in de begroting-sopmaak t+1	Administraties-kabinetten		-
Voorstelling resultaten aan Parlement	Voogdijminister	31/12/2023	29/04/2024

### Hervormingsopties

De gebruikte methode omvatte met name een vergelijking van het Brussels gewest met andere innovatieve regio's in België en Europa, een theoretische analyse van de werking



van de programma's van Innoviris (in de vorm van een *Theory of Change*: het logische pad van de interventie tot de beoogde positieve impact op het Gewest), en het opstellen van een catalogus van veertien concrete maatregelen. De kwantitatieve budgettaire impact (neutraal, positief of negatief) en het kwalitatieve effect op het Gewest (positief of negatief) van elk van deze maatregelen werd ingeschat.

Het eindverslag van de werkgroep 'innovatie' bevat in feite twee lagen. Enerzijds een samenvatting waarover iedereen het eens was, en anderzijds het verslag van de betrokken administratie Innoviris zelf met de becijferde beleidsopties – zonder consensus. Dat was het gevolg van de tijdsdruk waaronder het verslag tot stand kwam.

De synthesenota stelt vast dat de publieke financiering van OOI in het Gewest significant lager is dan in vergelijkbare gewesten. De synthesenota suggereert concrete budget-neutrale aanpassingen in de programma's van Innoviris om de efficiëntie te verbeteren. Onder de hypothese van een reductie van de betreffende budgetten van Innoviris van 10% definieert de synthesenota met name twee opties voor de hervormingen in de programma's van Innoviris, die de kleinste negatieve impact op het Brussels gewest zouden hebben: gezien het belang van de kleine bedrijven, moet hier een keuze worden gemaakt tussen een reductie van de subsidies aan grote bedrijven en/ of aan onderzoeksinstellingen. De synthesenota definieert tenslotte hoe een hypothetisch bijkomend budget van 10% het meest efficiënt kan worden ingezet.

	Scenario's	Hervormingsvoorstellen	Jaarlijkse budgettaire impact
1a	Aanvaarde kosten	Afschaffing van de forfaitaire kosten van 5% voor ondernemingen	-0,9 MEUR
1b		Afschaffing van de forfaitaire kosten van 5% voor alle begunstigen (in het kader van de toetsing)	-1,6 MEUR
2	Terugvorderbare voorschotten	Omzetting van het aanbod van subsidies in een terugvorderbaar voorschot voor niet-collaboratieve experimentele ontwikkeling door MO & GO	-0,6 MEUR
3a	Budgettair evenwicht van effectieve	Evenwicht tussen OI-budgetten (100% subsidies) en bedrijfsbudgetten (subsidies + aandeel)	-0,7 MEUR
3b		Omzetting van effectieve samenwerkingsverbanden waarbij GO's betrokken zijn in onderaanneming van OI-partners door de GO	-0,7 -> -1 MEUR
3c		Omzetting van alle effectieve samenwerkingsverbanden in onderaanneming door OI-partners	-2,5 -> -3,7 MEUR
3d		Omzetting van het Applied PhD-programma in onderaanneming van de onderneming aan de OI	-0,5 -> -0,7 MEUR

	Scenario's	Hervormingsvoorstellen	Jaarlijkse budgettaire impact
4	Ondernemingen met een hoge financieringscapaciteit	Vermindering van de steun aan GO's	0 à -4,3 MEUR, afhankelijk van de gewenste vermindering (0 tot 100% van de projecten)
5	Onderzoeksinstellingen	Verminderde steun voor programma's met een laag TRL-niveau	0 tot -3,3 MEUR afhankelijk van de gewenste vermindering
6	Prioriteit geven aan collectieve ondersteuning	Vermindering van de subsidies in de individuele programma's	0 -> -7,6 MEUR afhankelijk van de gewenste vermindering (0 à 100% van de projecten geannuleerd)
7a	Verbeteren van collectieve ondersteuning	Creëren van nieuwe collectieve sectorale ondersteuning, in de vorm van begeleiding, voor de strategische sectoren	+ € 1M/jaar /sector
7b		Oprichting van sectorale competitiviteitsclusters in veelbelovende economische sectoren	+ € 1M/jaar /sector
8	Volle ambities	Verhoging van onderzoeks- en ontwikkelingsbudgetten voor projecten met het potentieel voor belangrijke technologische doorbraken	+ 3,3 MEUR
9	Onderzoeksinstellingen	Verhoging van subsidies voor academische onderzoeks- of rijpingsprojecten op strategische gebieden voor het Gewest	+ 3,3 MEUR

## Implementatie

### Acties van de Regering

De Regering nam op 18 januari 2024 akte van het eindverslag en bepaalde, gezien het strategische belang van O&O&I voor de ontwikkeling en welvaart van het Brussels Gewest, dat de uitvoering van de aanbevelingen van de toetsing moest leiden tot een toename van de OOI-capaciteit. Er werd geen werkgroep opgericht om de resultaten te analyseren of beleidsopties te verfijnen. De werkgroep van de toetsing werd begin februari 2024 opgeheven.

### Acties van de betrokken administratie

Innoviris ondernam een aantal acties om bepaalde pistes van het verslag uit te voeren waarvoor geen politieke beslissing noodzakelijk was. Concreet zette Innoviris een deel van de in de toetsing gedefinieerde maatregelen in 2024 om zoals: een reductie van het gebruik van forfaits in de kosten van de begunstigden en het zeker stellen van een beter evenwicht tussen de investering door bedrijven en de publieke financiering van onderzoekscentra in coöperatieve onderzoeksprojecten. Bovendien zal Innoviris in 2024, en ter voorbereiding

van het budget 2025, de andere suggesties uit de toetsing verder analyseren zoals het beter gebruik van terugbetaalbare voorschotten ter vervanging van subsidies in specifieke gevallen.

De aantredende Regering kan al dan niet beslissen om pistes op te nemen in het beleid.

#### Presentatie aan het Parlement

De presentatie aan de parlementaire commissie Financiën en Algemene zaken vond meer dan drie maanden later plaats, op 29 april 2024. Deze taak werd toevertrouwd aan de betrokken Staatssecretaris, de voorzitter, de leidend ambtenaar van Innoviris, de stafmedewerker van Innoviris en een vertegenwoordiger van het BISA.

### **Toetsing ‘Kinderbijslag’**

Sinds 1 januari 2019 is de bevoegdheid van gezinsbijslag overgedragen aan de verschillende gemeenschappen. In Brussel bleven de gewone en gewaarborgde federale gezinsbijslagen van kracht tot 1 januari 2020. Sindsdien oefent Brussel zijn bevoegdheid voor gezinsbijslag zelf uit met zijn eigen systeem. In de praktijk betekent dit dat de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie (GGC) bevoegd is voor de kinderen die in het Gewest wonen. Gezinsbijslag vormt de grootste uitgavenpost binnen de bicommunautaire entiteit. Op basis van de vooruitzichten wordt verwacht dat de weerslag van de kinderbijslag op de totale begroting de komende jaren zal toenemen. Bovendien wordt verwacht dat er een kloof zal zijn tussen de federale dotatie en de uitgaven voor kinderbijslag.

#### **Kadernota**

Hoewel er daarvoor al ontwerpversies bestonden, werd de kadernota van de toetsing ‘kinderbijslag’ op 14 juli 2022 goedgekeurd door het VC. De kadernota werd voornamelijk opgesteld door het voogdijkabinet.

In lijn met de regeringsbeslissing bevat de kadernota de verplichting om per scenario een inschatting te maken van de haalbaarheid van de implementatie van de hervormingsopties (eenmalige implementatiekost, risico’s, basisvoorwaarden en *spill-over* effecten).

Deze kadernota bevat verschillende beknopte hoofdstukken:

- *Context*
- *Knelpunten*
- *Doelstellingen*
- *Aanpak:*
  1. *Beschrijving en analyse van de probleempunten*
  2. *Hervormingsopties op korte, middellange en lange termijn*
  3. *Impact van de hervormingsopties (kosten/baten)*
  4. *Haalbaarheid implementatie (kosten, overgangsmatregelen, risico’s, tijdshorizon, aanpassingen aan regelgeving, spill-over effecten op ander beleid)*
- *Governance*
- *Timing*

De toetsing had de volgende doelstellingen:

- Het financieel leefbaar houden van het kinderbijslagsysteem op langere termijn;
- Het efficiënter maken van het huidige systeem;
- Kinderbijslag als hefboom om kinderarmoede aan te pakken.

### Werkgroep

De werkgroep 'Kinderbijslag' was als volgt samengesteld:

- Voorzitter
- Leden
  - » Betrokken administraties
    - Leidend ambtenaar - Vivalis
    - Leidend ambtenaar - Iriscare
    - Directeur-diensthooft Gezins- en Persoonbeleid - Iriscare
    - Directeur-diensthooft 'Operaties' - Iriscare
    - Eerste attaché 'Onderzoek en analyse' - Iriscare
  - » BFB
    - Expert 'Beheerscontrole'
    - Expert 'Begroting'
  - » Begroting en Financiën Vivalis
    - Expert 'Financiën en Begroting'
  - » BISA
    - 2 experts 'Economie en Werkgelegenheid'
- Waarnemers
  - » Inspectie van Financiën
  - » SEO

De keuze van de voorzitter gebeurde door één van de twee voorgedijkabinetten. Het ging om iemand met kennis van de administratie en management, maar niet van toetsingen. Een secretariaat werd opgericht bestaande uit de voorzitter, het BISA, BFB en Iriscare. Het verslag werd hoofdzakelijk opgesteld door Iriscare en het BISA. De notulen van de werkgroepen werden opgesteld door BFB.

### Tijdslijn

Het VC keurde reeds op 14 juli 2022 een eerste scope van de toetsing 'kinderbijslag' goed, opgesteld door het voorgedijkabinet. De voorzitter van kinderbijslag was voorgesteld door het voorgedijkabinet en aangesteld op 8 december 2022 goedgekeurd door het VC. De werkgroep ging op 15 februari 2023 van start. Omdat de richttermijn van de toetsing volgens de kadernota 9 maanden was, werd gepland om te landen voor december 2023. Dit moest verzekeren dat de toetsing van een degelijke kwaliteit was. Het eindverslag werd uiteindelijk afgewerkt op 5 december 2023 en tien dagen later gevalideerd door het Stuurcomité. Het VC nam een positie in op 18 januari 2024.

De leden van de werkgroep 'Kinderbijslag' volgden de tweedaagse opleiding over de toetsingen te Amsterdam op 21 en 22 maart 2023.

Tijdslijn van de toetsing 'Kinderbijslag':

Stap	Verantwoordelijke	Deadline theorie	Praktijk
Opleiding	Europese Commissie	31/10/2022	20/03/2022
Opmaak voorstel kadernota	Voogdijkabinet		14/07/2022
Goedkeuring kadernota	Verenigd College		8/12/2022
Keuze van de voorzitter	Voogdijkabinet		15/02/2023
Goedkeuring voorzitter	Verenigd College		5/12/2023
Opstart werkgroep	Voorzitter werkgroep		15/12/2023
Einde werkgroep	Voorzitter werkgroep	30/06/2023	18/01/2024
Afwerking eindverslag	Voorzitter werkgroep		-
Goedkeuring eindverslag	Stuurcomité	30/09/2023	26/03/2024
Reactie van het Verenigd College	Verenigd College via voogdijminister		
Opname in de begroting-sopmaak t+1	Administraties-kabinetten		
Voorstelling resultaten aan Parlement	Voogdijminister	31/12/2023	

### Hervormingsopties

Volgens de regeringsbeslissing van 20 juli 2022 moeten de verslagen ook een inschatting bevatten van de haalbaarheid van de implementatie van de hervormingsopties (eenmalige implementatiekost, risico's, basisvoorwaarden, *spill-over* effecten, enzovoort). Het BISA stelde een template voor het eindverslag en de formulering van hervormingsopties ter beschikking van de werkgroepen. De toetsing 'Kinderbijslag' is de eerste die deze documenten heeft gebruikt, terwijl Innoviris voor de toetsing 'Innovatie' een model van de administratie gebruikte.

Het eindverslag van de toetsing 'kinderbijslag' biedt overzichtelijke fiches met:

- de omschrijving van de hervorming;
- de context en motivatie om de gekozen hervorming te analyseren;
- de verwachte budgettaire impact en timing (incl. de mogelijkheid om te wachten met beslissen);
- de verwachte impact van de voorgestelde hervorming op de vooropgestelde beleidsdoelstellingen en geschatte timing;
- de indirecte effecten (eventuele impact op de bevolking of andere publieke beleidsdoeleinden, zowel positief als negatief);
- de haalbaarheidsgraad (obstakels, risico's, sociale aanvaarding en juridische aanpassingen).

Dit beantwoordt aan de bepalingen van de regeringsbeslissing van 20 juli 2022.

Hieronder worden de hervormingsopties weergegeven. De eerste lijn van elke optie betreft de constante prijzen aan de spilindex 123,14 (basis 100 = 2013). De eventuele tweede lijn geeft de evolutie in lopende prijzen (indexhypothese FPB september 2023 voor 2024 en 1,7% vanaf 2025 naar analogie met de initiële begroting). De bedragen zijn in miljoenen euro's.

Nr	Maatregel	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Later
1	Verlenging van de vermindering van 10€ voor de kinderen geboren voor 2020.	-	-	- 24,4	- 23,2	- 22	- 20,7	Degressief jaarlijks besparing tot nul in 2045.
		-	-	- 26,5	-25,5	-24,6	-23,6	
2a	Indexsprong(en) op de kinderbijslag voor de kinderen in een gezin met een hoog inkomen.	-5,5	-9	-12,4	-15,7	-18,9	-22,1	Jaarlijkse besparing groeit met inflatie tot herstel van indexering.
		-5,8	-9,6	-13,5	-17,4	-21,4	-25,5	
2b	indexsprong(en) van de basisbedragen met een compensatie via de sociale toeslagen.	-5,5	-9	-12,4	-15,7	-18,9	-22,1	
		-5,8	-9,6	-13,5	-17,4	-21,4	-25,5	
3	Herziening van de berekeningsbasis van de toelage voor de administratiekosten van de kinderbijslagfondsen.	- 0,89	- 0,89	- 0,89	- 0,89	- 0,89	- 0,89	Stabiel
		-0,93	-0,94	-0,96	-0,98	-0,99	-1,01	Groeit met inflatie.
4a	Stopzetting van de indexering van de bedragen van het oude barema toegepast ihkv verworven rechten - 1.311 gezinnen per jaar.	-8,9	-11,2	-13	-14,3	-15	-15,3	Stabiel , daarna daling tot 2045.
		-9,3	-11,9	-14,1	-15,7	-16,8	-17,4	
4b	Stopzetting van de indexering van de bedragen van het oude barema toegepast ihkv verworven rechten - 2.484 gezinnen per jaar.	-8,3	-9,8	-10,6	-10,7	-9,9	-8,4	
		-8,6	-10,5	-11,5	-11,7	-11,1	-9,6	
4c	Stopzetting van de indexering van de bedragen van het oude barema toegepast ihkv verworven rechten - 9.603 gezinnen per	-4,6	-1,6	-	-	-	-	
		-4,8	-1,7	-	-	-	-	

Nr	Maatregel	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Later
5	Indexsprong voor kinderen in tweeoudergezinnen uit hoge inkomens met 1 of 2 kinderen.	-2,64	-4,48	-4,47	-4,46	-4,45	-4,43	Jaarlijkse besparing groeit met inflatie tot herstel van indexering.
		-2,79	-4,84	-4,91	-4,97	-5,05	-5,12	
6	Onmiddellijke stopzetting van de kinderbijslag voor de kinderen in gezinnen met hoogste inkomens.	-49,6	-50,6	-50,5	-50,3	-50,3	-50,1	Stabiel
		-51,8	-53,2	-54	-54,7	-55,5	-56,3	Jaarlijkse besparing groeit met inflatie
7	Stopzetting kinderbijslag voor de kinderen in gezinnen met hoogste inkomens voor kinderen geboren na 1 januari 2024.	-1,6	-5	-8,2	-11,5	-14,9	-18,2	Maximale besparing van 50,1 miljoen wordt bereikt rond ongeveer 2049.
		-1,65	-5,25	-8,85				Maximale besparing van 56,3 miljoen wordt bereikt rond ongeveer 2049.
8a	Begrenzing van het maandelijkse bedrag van de kinderbijslag op 1.500€ per gezin - Alle kinderen.	-27,2	-27,2	-27,2	-27,2	-27,2	-27,2	Stabiel
		-28,5	-29	-29,4	-29,9	-30,5	-31	
8b	Begrenzing van het maandelijkse bedrag van de kinderbijslag op 1.500€ per gezin - Kinderen geboren vanaf 2024.	-0,5	-1,6	-2,7	-3,8	-4,9	-6	Verhoging tot 27,2M€ in 2049.
		-0,6	-1,8	-3	-4,2	-5,5	-6,9	
9a	Begrenzing van het aantal kinderen per gezin dat recht heeft op kinderbijslag tot 4 – effect op 3700 kinderen.	-11,8	-11,8	-11,8	-11,8	-11,8	-11,8	Stabiel
		-12,4	-12,6	-12,8	-13	-13,2	-13,4	
9b	Begrenzing van het aantal kinderen per gezin dat recht heeft op kinderbijslag tot 4 – effect op de kinderen geboren na 2024.	-0,2	-0,7	-1,2	-1,7	-2,1	-2,6	Stabiel
		-0,2	-0,8	-1,3	-1,8	-2,4	-3	
10	Stopzetting van kinderbijslag voor niet-Europese studenten in het hoger onderwijs van wie het verblijfsrecht gekoppeld is aan het statuut van student.	-1,2	-3,7	-6,2	-8,7	-11,1	-11,8	Stabiel
		-1,3	-3,9	-6,5	-9,1	-11,7	-12,3	

SPENDING REVIEWS • EX POST EVALUATIE

Nr	Maatregel	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Later
11a	Verhoging van het bedrag van de bijslag voor gezinnen met een laag inkomen - +10€ vanaf 2023.	17,5	17,3	17,3	17,2	17,1	17	Stabiel
		18,3	18,5	18,7	18,9	19,1	19,4	
11b	Verhoging van het bedrag van de bijslag voor gezinnen met een laag inkomen - +20€ vanaf 2023.	35	34,7	34,5	34,3	34,1	34	
		36,7	36,9	37,4	37,8	38,3	38,7	
11c	Verhoging van het bedrag van de bijslag voor gezinnen met een laag inkomen - +27€ vanaf 2023.	47,3	46,8	46,6	46,3	46,1	45,8	
		49,5	49,9	50,5	51	51,7	52,2	
12a	Verhoging van het bedrag van de bijslag voor eenoudergezinnen met een laag inkomen - +10€ vanaf 2023.	6,8	6,8	6,7	6,7	6,7	6,6	
		7,2	7,2	7,3	7,4	7,5	7,5	
12b	Verhoging van het bedrag van de bijslag voor eenoudergezinnen met een laag inkomen - +20€ vanaf 2023.	13,7	13,5	13,5	13,4	13,3	13,2	
		14,3	14,4	14,6	14,7	14,9	15,1	
12c	Verhoging van het bedrag van de bijslag voor eenoudergezinnen met een laag inkomen - +60€ vanaf 2023.	41	40,6	40,4	40,2	40	39,7	
		42,9	43,2	43,8	44,2	44,8	45,3	
13a	Verhoging van het bedrag van de bijslag voor gezinnen met een laag inkomen met drie of meer kinderen - +10€ vanaf 2023.	9,7	9,6	9,6	9,5	9,5	9,4	
		10,2	10,3	10,4	10,5	10,6	10,7	
13b	Verhoging van het bedrag van de bijslag voor gezinnen met een laag inkomen met drie of meer kinderen - +20€ vanaf 2023.	19,4	19,2	19,2	19	18,9	18,8	
		20,4	20,5	20,7	21	21,2	21,5	
13c	Verhoging van het bedrag van de bijslag voor gezinnen met een laag inkomen met drie of meer kinderen - +47€ vanaf 2023.	45,7	45,2	45	44,8	44,5	44,3	
		47,8	48,2	48,8	49,3	49,9	50,5	
14a	Het rationaliseren van het beheer van de Brusselse kinderbijslagdossiers vanaf 2024 zonder overname van de personeelsleden van de private kinderbijslagfondsen.	-8,2	-8,6	-8,6	-9	-9	-9	Groeit met inflatie



Nr	Maatregel	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Later
14b	Het rationaliseren van het beheer van de Brusselse kinderbijslagdossiers vanaf 2024 met een gedeeltelijk overname van de personeelsleden van de private kinderbijslagfondsen.	-5,4	-5,7	-6,7	-6,1	-6,1	-6,1	Stabiel
15a	Vermindering van de reserves van de vrije kinderbijslagfondsen - Saldo debiteuren 31/12/2022.	5	Oneshot					
15b	Vermindering van de reserves van de vrije kinderbijslagfondsen - Saldo reserves 31/12/2022 (Reservefonds + Administratieve reserve).	12,2	Oneshot					
15c	Vermindering van de reserves van de vrije kinderbijslagfondsen - Toewijzing aan Iriscare.	7,2	Oneshot					
16a	Indexering administratiekosten beperkt tot het gedeelte voor de loonkosten - vanaf de basis (2020).	- 1,07	- 1,15	- 1,23	- 1,32	- 1,39	- 1,47	Groeit met inflatie
		-1,12	-1,22	-1,34	-1,45	-1,56	-1,67	
16b	Indexering administratiekosten beperkt tot het gedeelte voor de loonkosten - Vanaf de invoering (2024).	- 0,11	- 0,21	- 0,31	- 0,41	- 0,50	- 0,59	
		-0,12	-0,22	-0,34	-0,45	-0,56	-0,67	

## Implementatie

### Acties van de Regering

Het VC nam op 18 januari 2024 akte van het eindverslag.

Op het moment dat de eindverslagen werden afgewerkt, was de opmaak en finalisering van de initiële begroting voor 2024 volop bezig. Gekoppeld aan de verkiezingen van dat jaar, de budgettaire crisis en de nog onzekere nieuwe legislatuur, is het waarschijnlijk dat hervormingsopties pas vanaf 2025 in het beleid zullen worden geïntegreerd.

### Acties van de betrokken administratie

De hervormingspistes werden besproken in de Beheerraad van het Gezin en de belangrijkste pistes zijn opgenomen in het Memorandum voor het aantredend Verenigd College. Het VC kan al dan niet beslissen om bepaalde pistes op te nemen in het beleid.

### Presentatie aan het Parlement

De toetsing werd gepresenteerd door de voorzitter op de commissie voor de algemene bicommunautaire zaken van het VVGGC op 27 juni 2023, in aanwezigheid van beide voogdijministers.

## 3de cyclus (2023-2024)

### Reglementair kader

De regelgeving vervat in de regeringsbeslissing van 20 juli 2022 was nog steeds van kracht voor de derde cyclus. Het waren de eerste twee toetsingen waarbij het Stuurcomité van bij het begin een rol speelde. Voor deze cyclus werden er aanpassingen aangebracht aan de methodologie van de toetsingen, gebaseerd op:

- de spelregels van de interdepartementale beleidsonderzoeken of IBO (Nederlands ministerie van Financiën, 2022);
- de methodologie zoals opgesteld in de regeringsbeslissing van 20 juli 2022;
- het Cahier 10 “hoe met succes een toetsing uitvoeren” van het BISA (februari 2023).

Deze aanpassingen werden later verankerd in het Besluit van 6 juni 2024 tot implementatie van de uitgaven- en ontvangstentoetsingen in het Gewest (in voege vanaf 1 januari 2025).

De theoretische tijdslijn van een toetsing zag er voor de derde cyclus als volgt uit (wijzigingen tegenover de praktijk van de tweede cyclus in het groen):

Termijn	Stap
Eind maart jaar t	Het voorstel van kadernota wordt aan het Coördinatiecentrum gecommuniceerd door de inhoudelijk betrokken entiteit(en), in overleg met de functioneel bevoegde minister(s). Het Coördinatiecentrum controleert de volledigheid.
Eind juni jaar t	Het voorstel van kadernota wordt door het Coördinatiecentrum gecommuniceerd aan het Stuurcomité.
	Het Stuurcomité valideert de kadernota en communiceert ze aan de functioneel bevoegde minister(s) en de minister van Begroting.
	De minister van Begroting en de functioneel bevoegde minister(s) bezorgen ze aan de Regering/het VC.
	De Regering/het VC keurt de kadernota goed.
Eind oktober jaar t	De voorzitter stelt de werkgroep samen.
	De werkgroep gaat van start.
Eind juni jaar t+1	Afronding van de toetsing.
	De voorzitter communiceert het eindverslag aan het Coördinatiecentrum.
	Het eindverslag wordt gevalideerd door het Stuurcomité. Het Stuurcomité maakt het eindverslag over aan de functioneel bevoegde minister(s) en de minister van Begroting.
Eind september jaar t+1	De voogdijminister neemt een reactie aan in de vorm van een regeringsbeslissing (mede getekend door de minister van Financiën en Begroting).
	Opname resultaten in de besprekingen van de initiële begroting t+2.
Eind december jaar t+1	De resultaten van de toetsing, samen met de reactie van de Regering/het VC, worden op initiatief van de voogdijminister voorgesteld aan het Parlement.

De Minister van Begroting kan de termijn met één jaar verlengen en kan beslissen een ex-post evaluatie van een toetsing uit te voeren.

## Methodologie

De regeringsbeslissing van 20 juli 2022 bepaalde dat in samenwerking met de Europese Commissie en met nauwe betrokkenheid van het BISA een concrete methodologie moest worden ontwikkeld die voortdurend verbeterd kan worden op basis van de toenemende ervaring met het uitvoeren van toetsingen in het gewest. Een dergelijke concrete methodologie werd nog niet afgewerkt. Het Coördinatiecentrum nam het schrijven van een handleiding op zich. Op het moment van schrijven van deze ex-post analyse telde het niet-exhaustieve ontwerp van deze *“Handleiding invoering uitgaventoetsingen in het BHG”* (12 pagina’s), met de hoofdstukken situering / concept en principes / juridisch kader / governance (met de verschillende actoren) / administratieve opvolging / eindrapport / middelen / literatuur en bijlagen, waaronder een voorbeeldfiche.

Vanaf de derde cyclus kwam er ook een eind aan de methodologische ondersteuning van de toetsingen door de Europese Commissie, wat wil zeggen dat er enerzijds geen opleidingen en sensibiliseringsacties meer werden voorzien vanaf de derde cyclus, en dat anderzijds geen deskundigen van SEO werden afgevaardigd om de verschillende werkgroepen methodologische ondersteuning te bieden. Wel waren er een aantal initiatieven om de kennis van de algemene toetsing-methodologie kenbaar te maken aan de leden van de werkgroepen:

- Het BISA finaliseerde in februari 2023 een grondige analyse van de buitenlandse ervaringen inzake toetsingen (het *cahier nr. 10*), waarbij aanbevelingen voor het Gewest werden opgesteld om de kwaliteit van de toetsingen te verhogen. Deze analyse wordt sindsdien systematisch aan de werkgroepen en voorzitters gecommuniceerd, bij de tweede cyclus tijdens en bij de derde cyclus voorafgaandelijk aan de opstart van de toetsingen.
- Er wordt voorgesteld aan de werkgroepen om kennis te nemen van de eindverslagen van de eerste en de tweede cyclus.
- Het BISA verzorgt een presentatie aan de voorzitter over de grote lijnen en praktische werkwijze van het toetsingsysteem binnen het gewest, en de rol die de voorzitter hierin vervult.
- Het Coördinatiecentrum geeft een beknopte PowerPoint-presentatie over het toetsingsysteem aan de leden van de werkgroep (per taalrol). De leden van de werkgroep krijgen toegang tot een Sharepoint waar ook video’s ter beschikking worden gesteld, gesproken in het Nederlands en met Franse ondertiteling:
  - » Video ‘doel en gebruik toetsing’
  - » Video ‘kadernotitie’
  - » Video ‘onderwerpen toets’
  - » Video ‘Stap voor stap’

In de kadernota ‘sociale economie’ wordt melding gemaakt van een handleiding opgesteld door het Coördinatiecentrum, maar dit document was bij het schrijven van deze ex-post evaluatie nog niet gefinaliseerd.

Beide toetsingen van de derde cyclus gebruiken het model van het eindverslag dat werd opgesteld door het BISA.

## **Actoren**

De regeringsbeslissing van 20 juli 2022 legde een aantal rollen en verantwoordelijkheden van bepaalde actoren van de toetsingen binnen het BHG vast. Hoewel deze beslissing niet van toepassing was op de GGC, werden deze bepalingen ook toegepast op de toetsingen binnen dit beleidsniveau. Het enige verschil is dat vertegenwoordigers van de dienst Begroting en Financiën van Vivalis worden uitgenodigd op de werkgroepen die op de GGC betrekking hebben. Na de regeringsbeslissing werden de actoren, rollen en verantwoordelijkheden verder uitgebreid om de kwaliteit van de toetsingen te verhogen.

Hieronder worden de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren opgesomd. Verschillen tegenover de tweede cyclus worden in het groen aangeduid.

### **Politieke coördinatie**

#### ***De Regering / het Verenigd College***

De Regering (voor het BHG) en het VC (voor de GGC) bepalen de concrete scope en de gekwantificeerde doelstellingen van de toetsingen (= de kadernota). Deze actoren zien er op toe dat de administraties constructief meewerken aan de toetsingen en bezorgen de werkgroepen de toegang tot de voor de review benodigde data. Bij de uitwerking van nieuwe beleidsmaatregelen identificeren zij ook welke data nodig is om ex-post een beleidsevaluatie te kunnen uitvoeren.

Deze actoren kunnen aan het Coördinatiecentrum vragen om verslag uit te brengen over de vooruitgang van de lopende toetsingen (wat niet gebeurt is in de tweede of derde cyclus). Binnen de drie maanden na de afronding van de toetsing zouden zij in functie van de regeringsbeslissing van 20 juli 2022 een reactie aannemen in de vorm van een beslissing.

#### ***De minister van Financiën en Begroting***

De minister belast met Financiën en Begroting bezorgt voorafgaandelijk aan de opstart van een toetsing de kadernota aan de Regering of het VC (samen met de functioneel bevoegde minister(s)) en mede-ondertekent, na afloop van de toetsing, de reactie van de Regering/het VC (in de vorm van een beslissing). Indien nodig kan deze minister de toetsing-richttermijn van 8 maanden met een jaar verlengen.

#### ***De Voogdijminister***

De minister of Staatssecretaris met bevoegdheid over het getoetste thema bespreekt het voorstel van kadernota met de betrokken entiteit, bezorgt voorafgaandelijk aan de opstart van een toetsing de kadernota aan de Regering of het VC (samen met de Minister van Financiën en Begroting), neemt het voorstel van reactie aan (in de vorm van een beslissing), en stelt voor

om ofwel:

- de geïdentificeerde efficiëntiewinsten in te zetten om het afgesproken budgettair traject voor de materies die onder haar of zijn bevoegdheden vallen te realiseren;
- het bestaande beleid te versterken;
- over te gaan tot nieuwe beleidsimpulsen of investeringen.

De voogdijminister stelt vervolgens de resultaten van de toetsing, samen met de reactie van de Regering/het VC, voor aan het Parlement.

### **Ambtelijke coördinatie**

#### ***Het Stuurcomité***

Dit coördinerend orgaan moet verzekeren dat de nagestreefde doelstellingen van de toetsingen in de kadernota worden nageleefd. Het gaat om een permanent onafhankelijk administratief orgaan gemeenschappelijk aan alle toetsingen. Het Stuurcomité waakt over de methodologie en het goede verloop van de toetsingen, waarborgt de onafhankelijkheid en objectiviteit van de toetsingen, valideert de kadernota en communiceert deze aan de minister van Begroting en Financiën, valideert het eindrapport en bezorgt deze aan de bevoegde minister(s).

Daartoe steunt het Stuurcomité in het bijzonder op de werkzaamheden van het Coördinatiecentrum binnen Brussel Synergie. Dit Coördinatiecentrum vormt ook het secretariaat van het Stuurcomité. Het permanent gedeelte van het Stuurcomité bestaat uit de leidinggevende ambtenaren van Brussel Synergie en Brussel Financiën en Begroting (GOB). Afhankelijk van de toetsingen nemen ook de leidinggevende ambtenaren van functioneel bevoegde instanties deel.

Het Stuurcomité werd voor de derde cyclus de facto samengesteld als volgt:

- de Secretaris-generaal van de GOB
- de Adjunct-secretaris-generaal van de GOB
- de Directeur-generaal van Vivalis
- de Directeur-generaal van BFB

Er wordt geen voorzitter of ondervoorzitter aangeduid. Stemmingen gebeuren niet bij meerderheid maar met consensus onder de aanwezigen.

Enkel de eigenlijke leden nemen op permanente wijze deel aan de vergadering (naast het Coördinatiecentrum als secretariaat). Afhankelijk van de agendapunten worden externe personen uitgenodigd.

#### ***Het Coördinatiecentrum***

De opvolging van de uitvoering van de toetsingen wordt verzekerd door het ambtelijk coördinatiecentrum (hierna 'het Coördinatiecentrum'). Het gaat om een permanente cel binnen Brussel Synergie van de Gewestelijke Overheidsdienst Brussel. Volgens de regeringsbeslissing van 20 juli 2022 zorgt het Coördinatiecentrum voor :

- de monitoring van de vooruitgang en de kwaliteitsbewaking van de toetsingen (los van de administraties die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de toetsingen);
- de rapportering, op vraag van de minister van financiën of van elk ander lid van de Regering/het VC, over de vooruitgang van de lopende toetsingen;
- de periodieke rapportering, aan het Stuurcomité, over de monitoring en de evaluatie van de kwaliteit van de toetsingen;
- het toezicht dat er ex-post evaluaties uitgevoerd worden om de toepassing van het toetsingssysteem te verbeteren.

In de praktijk is het Coördinatiecentrum ook verantwoordelijk voor de communicatie van het voorstel van de kadernota aan het Stuurcomité en de opmaak van de ontwerpnota's voor de Regering/het VC (voorafgaand aan de validatie van de kadernota en voor de afwerking van het eindverslag).

Het Coördinatiecentrum betaalde in de derde cyclus de zitpenningen van de voorzitters, zij het niet op uniforme wijze omwille van een aantal historische redenen. Vanaf 2025 is dit uniform geregeld in het Besluit 'toetsingen' voor wat betreft het gewest.

Het Coördinatiecentrum zorgt voor de opleiding en de praktische organisatie van de werkgroepen, waarvoor ze als waarnemer ook de notulen opstelt (zonder inhoudelijk tussen te komen).

Voor de derde cyclus was het Coördinatiecentrum samengesteld uit 1 attaché (1 VTE) van de Directie Kwaliteit en Performantie tot oktober 2023, en uit 2 attachés (2 VTE) van deze directie vanaf oktober 2023.

### **Coördinatievergaderingen**

Sinds oktober 2023 vindt elke twee weken een coördinatievergadering plaats tussen de leden van het Coördinatiecentrum, het BISA, BFB, de stafdienst van Vivalis en de dienst Financiën en Begroting van Vivalis. Dit overleg wordt voorgezeten door het Coördinatiecentrum en dient om de doorstroming van informatie tussen de sleutelactoren van de toetsingen te bevorderen en om bepaalde documenten of beleid met betrekking tot de toetsingen voor te bereiden. Op die manier wordt de link gelegd tussen de theorie en praktijk, waardoor de maturiteit van het toetsing-systeem kan toenemen.

### **Werkgroepen**

De interdepartementale ambtelijke werkgroep staat in voor de effectieve uitvoering van de toetsingen. Zij worden ad hoc samengesteld per toetsing. Het gaat om een multidisciplinair projectteam dat een welbepaalde toetsing uitvoert. Deze werkgroep voert onafhankelijk van het politieke niveau de toetsingen uit en schrijft het verslag. Ze wordt voorgezeten door een onafhankelijke voorzitter en heeft de facto de volgende samenstelling:

- Leden (= het secretariaat):
  - » de inhoudelijk betrokken entiteit;
  - » het BISA (1-2 afgevaardigden, in de praktijk 1 referent);
  - » de administratie of dienst belast met Financiën en Begroting (1-2 afgevaardigden, in de praktijk 1 referent).
- Waarnemers:
  - » de Inspectie van Financiën (1-2 afgevaardigden);
  - » het Coördinatiecentrum (1 afgevaardigde).

Verder kan de werkgroep naar wens aangevuld worden met zowel interne als externe experts.

De werkgroepen kunnen ook interviews of werkbezoeken organiseren met derden, teneinde de informatie uit de administratieve dossiers aan te vullen met concrete praktische ervaringen en visies van actoren gelinkt aan de betrokken beleidsdomeinen.

De feitelijke rollen en verantwoordelijkheden worden hieronder opgelijst:

#### ***Onafhankelijke voorzitter***

De onafhankelijke voorzitter wordt gekozen door de inhoudelijk betrokken entiteit of, indien nodig, door het voogdijkabinet of het Stuurcomité. De voorzitter wordt voorgesteld in de kadernota en dus formeel goedgekeurd door de Regering/het VC. Hij of zij is namens het Stuurcomité belast met de organisatie en het beheer van de werkgroep, de keuze van de methodologie en het uitvoeren van de door de kadernota gespecificeerde opdracht. De voorzitter draagt de eindverantwoordelijkheid over het verslag, bewaakt de timing en onderhoudt contact met het Coördinatiecentrum gedurende de toetsing.

In principe rapporteert de voorzitter minstens om de twee maanden over de voortgang van de werkgroep en het behalen van de vooropgestelde doelstellingen aan het Coördinatiecentrum (in de praktijk nog niet toegepast tijdens de derde cyclus).

#### ***Inhoudelijk betrokken entiteit***

De inhoudelijk betrokken entiteit, ook de *gemandateerde instantie* genoemd, is de entiteit die van de Regering of het VC de opdracht heeft gekregen de leiding te nemen over de opmaak van de kadernota. Het gaat over de administratie(s) waarop het thema van de toetsing betrekking heeft.

De regeringsbeslissing van 20 juli 2022 belast de inhoudelijk betrokken entiteit om samen met het BISA en BFB het verslag te schrijven.

#### ***BISA***

Het Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse biedt expertise over zowel de algemene methodologie van de toetsingen als, indien nodig, over de kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden die in de toetsingen worden gebruikt. Het BISA zorgt er zo voor dat

de inhoud van het eindverslag in lijn is met de toetsing-methodologie en wetenschappelijk correct is.

De regeringsbeslissing van 20 juli 2022 belast het BISA om samen met BFB en het inhoudelijk betrokken departement het verslag te schrijven. In de praktijk zorgt het BISA doorgaans voor de berekening van de impact van de voorgestelde hervormingsopties.

Voor de tweede cyclus stelde het BISA 2 experten 'Economie en Werkgelegenheid' ter beschikking voor de toetsingen (elk 0,5 VTE).

### ***BFB***

Brussel Financiën en Begroting levert financiële & begrotingsexpertise aan de werkgroepen en waakt erover dat de link met de begroting wordt gelegd. Ze stelt budgettaire gegevens ter beschikking aan de werkgroep. De regeringsbeslissing van 20 juli 2022 belast BFB om samen met het BISA en het inhoudelijk betrokken departement het verslag te schrijven.

Voor de derde cyclus stelde BFB twee medewerkers ter beschikking; 1 expert 'Beheerscontrole' van het niveau A2 (0,25 VTE) en 1 medewerker 'Begroting' van het niveau A1 (0,25 VTE).

### ***Inspectie van Financiën***

De Inspectie van Financiën zetelt de facto als waarnemer in de werkgroep en draagt expertise bij aangaande het getoetste thema. Doorgaans nemen twee Inspecteurs van Financiën deel aan de vergaderingen.

### ***Coördinatiecentrum***

Een vertegenwoordiger van het Coördinatiecentrum wordt uitgenodigd voor elke vergadering van de werkgroep (en eventuele werkbezoeken of vergaderingen met externe deskundigen), als waarnemer. Deze vertegenwoordiger stelt de notulen op.

Het Coördinatiecentrum waakt ook over de kennisoverdracht en het goed verloop van de toetsingen, zorgt voor (praktische) ondersteuning en identificeert eventuele problemen om deze op te lossen of te communiceren aan het Stuurcomité.

### **Keuze van de onderwerpen**

De Regering selecteerde op 20 juli 2022 de volgende 2 topics voor opstart in oktober 2023 (werkjaar 2023-2024):

Voor de GGC:

- Ofwel *Beleid inzake geestelijke gezondheid*
- Ofwel *de daklozensector*



Voor het Gewest:

- *Beleid rond productiviteit: sociale economie en projectoproepen*

In het najaar van 2022 moest volgens de regeringsbeslissing een keuze worden gemaakt uit de topics voor de GGC. Na gesprekken tussen Vivalis, COCOF en de voogdijkabinetten koos de GGC in september-oktober 2023 voor het thema *geestelijke gezondheidszorg*.

Voor het Gewest werd de deelscope 'projectoproepen economie' uiteindelijk geschrapt door het Stuurcomité op vraag van de betrokken administratie Brussel Economie en Werkgelegenheid (BEW).

De uiteindelijke keuze werd dus:

- *Sociale economie* (BEW)
- *Geestelijke gezondheidszorg* (Vivalis-Iriscare)

### **Toetsing 'Sociale economie'**

De werkgroep van deze toetsing heeft tot taak interdepartementaal beleidsonderzoek uit te voeren naar het beleid voor sociale economie. Deze toetsing heeft meer bepaald betrekking op de financiële instrumenten die het Gewest heeft ingevoerd ter ondersteuning van sociale ondernemingen. Dit moet resulteren in een rapport waarin één of meerdere beleidsopties worden gegeven waarover vervolgens afweging kan plaatsvinden door de Regering/het VC.

De dienst Werkgelegenheid van BEW beheert de ondersteuning van de sociale inschakelingsondernemingen en is dus als belangrijkste bestuur verantwoordelijk voor deze toetsing.

Deze toetsing heeft de volgende doelstellingen:

- De stijging van de lopende uitgaven inzake de financiering van sociale inschakelingsondernemingen in te tomen;
- De nadere regels voor de financiering en de aan de subsidiebegunstigden opgelegde doelstellingen beter op elkaar af te stemmen op het vlak van de inschakeling en begeleiding van het doelpubliek.

De uitgavenmassa voor de subsidies 'sociale economie' schommelt rond de 17 miljoen euro.

### **Kadernota**

De betrokken administratie BEW stelde vanaf augustus 2023 een voorstel van kadernota op, in overleg met de voogdijminister. Deze kadernota werd gevalideerd door het Stuurcomité op 25 oktober 2023 en bevat verschillende gedetailleerde hoofdstukken:

- *Achtergrond*
  - » *Wettelijke grondslagen*

- » *Beleidsdoelstellingen*
- » *Evolutie van de uitgaven*
- *Scope*
- *Onderzoeksvragen*
  - » *Kernvragen*
  - » *Types verwachte antwoorden*
- *Planning*
- *Governance*
- *Externe expertise*

In lijn met de regeringsbeslissing van 20 juli 2022 bevat deze kadernota de verplichting om per scenario een inschatting te maken van de haalbaarheid van de implementatie van de hervormingsopties (eenmalige implementatiekost, risico's, basisvoorwaarden en *spill-over* effecten).

Binnen deze kadernota werd voorgesteld om de projectoproepen in het domein werkgelegenheid (en niet 'economie') uit de scope te halen omdat sommige oproepen niet meer worden uitgeschreven en de andere projectoproepen stabiele uitgaven hebben die onder controle blijven. Deze vernauwing van de scope werd gevalideerd toen de Regering de kadernota op 18 januari 2024 goedkeurde.

### **Werkgroep**

De werkgroep 'Sociale economie' was als volgt samengesteld:

- Voorzitter
- Leden
  - » Betrokken administratie
    - Directeur 'Werkgelegenheidsbeleid' - BEW
    - Eerste attaché 'Werkgelegenheidsbeleid' - BEW
  - » BFB
    - Expert 'Beheerscontrole'
    - Expert 'Begroting'
  - » BISA
    - 2 experts 'Economie en Werkgelegenheid' (1 referent en 1 back-up)
- Waarnemers
  - » Inspectie van Financiën
    - 2 inspecteurs van Financiën

De keuze van de voorzitter gebeurde door het Stuurcomité. Het ging om een academicus/hoogleraar met specialisatie in economie en bedrijfswetenschappen, maar niet van toetsingen. Een secretariaat werd opgericht bestaande uit de voorzitter, het BISA, BFB en de betrokken administratie. Het verslag werd hoofdzakelijk opgesteld door de betrokken administratie en het BISA. De notulen van de werkgroep werden opgesteld door het Coördinatiecentrum.

## Tijdslijn

Het onderwerp van de toetsing werd gekozen op 20 juli 2022 en de leidend ambtenaar van de betrokken entiteit BEW werd op 31 mei 2023 tijdens de workshop 'toetsingen' voor de leidend ambtenaren van het BGH/GGC op de hoogte gebracht van de toetsing. Het Stuurcomité vroeg op 28 juni 2023 aan de betrokken administratieve entiteiten om tegen begin september 2023 het ontwerp van kadernota over te maken, in overleg met de voogdijminister. Een eerste versie werd in augustus 2023 opgesteld en op 25 oktober 2023 werd de kadernota 'sociale economie' finaal goedgekeurd door het Stuurcomité. De Regering keurde de kadernota, samenstelling van de werkgroep en keuze van de voorzitter goed op 18 januari 2024.

Volgens de kadernota zou de toetsing opgestart worden in november 2023 en het eindverslag gefinaliseerd worden in juni 2024. Uiteindelijk werd de toetsing opgestart in februari 2024 en zou het eindverslag moeten zijn afgewerkt tegen 26 september 2024 en gevalideerd op de vergadering van het Stuurcomité van 18 oktober 2024.

Stap	Verantwoordelijke	Deadline theorie	Praktijk
Opmaak voorstel kadernota	Betrokken administratie	31/03/2023	4/09/2023
Goedkeuring kadernota	Stuurcomité	30/06/2023	25/10/2023
Opmaak regeringsnota 'instelling werkgroep'	Coördinatiecentrum		21/12/2023
Goedkeuring kadernota	Regering via minister van Begroting		18/01/2024
Opleiding van de administratie	Coördinatiecentrum		20/10/2023 & 20/02/2024 (per taalrol)
Voorstel van voorzitter	Betrokken administratie - Stuurcomité	31/10/2023	18/01/2024
Goedkeuring voorzitter	Regering	30/06/2024	22/02/2024
Opstart werkgroep	Voorzitter werkgroep		17/09/2024
Einde werkgroep	Voorzitter werkgroep		26/09/2024
Afwerking eindverslag	Voorzitter werkgroep	30/09/2024	18/10/2024
Goedkeuring eindverslag	Stuurcomité		Nog niet voorzien
Reactie van de Regering	Regering via voogdijminister en minister van Begroting	31/12/2024	Nog niet voorzien
Opname in de begrotingsopmaak t+1	Administraties-kabinetten		Nog niet voorzien
Voorstelling resultaten aan Parlement	Voogdijminister		Nog niet voorzien

### **Toetsing ‘Geestelijke gezondheidszorg’**

In het kader van de zesde staatshervorming kreeg de GGC veel bijkomende bevoegdheden op het vlak van gezondheid en bijstand aan personen, voor de Brusselaars en de tweetalige instellingen in het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad. Op het gebied van gezondheid gaat het met name om het beleid voor de zorgverlening in en buiten de zorginstellingen, het revalidatiebeleid ‘long term care’, het beleid voor het verlenen van geestelijke gezondheidszorg in andere zorginstellingen dan ziekenhuizen, enz.

In de GGC wordt het algemene beleid op het gebied van geestelijke gezondheid uitgevoerd door de Diensten van het VC. Iriscare is bevoegd voor de revalidatiecentra en voor de financiering van individuele zorgverstrekkingen. Een protocolakkoord tussen het VC van de GGC en Iriscare, dat werd gesloten op 8 juni 2023, stelt de praktische regelingen vast voor de opdrachten van Iriscare op het gebied van de geestelijke gezondheidszorg.

De toetsing heeft betrekking op de drie sectoren die werden overgeheveld bij de zesde staatshervorming: de initiatieven van beschut wonen, de psychiatrische verzorgingstehuizen en de revalidatiecentra.

Deze toetsing had de volgende doelstellingen:

- Zoveel mogelijk tegemoetkomen aan de behoeften aan geestelijke gezondheidszorg, met een beperkt budget en rekening houdend met de specifieke kenmerken van Brussel;
- Het huidige beleid efficiënter en doeltreffender maken;
- De toegankelijkheid (ook financieel) tot de zorgstructuren en residentiële alternatieven voor ziekenhuisopnames waarborgen;
- De kwaliteit van de opname in deze structuren waarborgen.

De uitgavenmassa voor de jaren 2023 en 2024 bedroeg ongeveer 45 miljoen euro.

### **Kadernota**

De betrokken administratie Vivalis stelde een voorstel van kadernota op, in overleg met de voogdijminister. Deze kadernota werd gevalideerd door het Stuurcomité op 25 oktober 2023 en bevat verschillende gedetailleerde hoofdstukken:

- Context
- Beperkingen/knelpunten (leeg)
- Kansen
- Begroting
- Efficiëntie en doeltreffendheid
- Specifiek voor Brussel
- Belang van de opvang in deze structuren
- Doelstellingen
- Aanpak:
  - » Beschrijving en analyse van de probleempunten
  - » Hervormingsopties op korte, middellange en lange termijn
  - » Impact van de hervormingsopties (kosten/baten)

- » Haalbaarheid implementatie (implementatiekosten, overgangsmaatregelen, risico's, tijdshorizon, aanpassingen aan de regelgeving, spill-over effecten op ander beleid, etc.)
- Governance
- Timing
- Bijlage: wetgeving

Dit is gelijkaardig aan de hoofdstukken voor de kadernota 'kinderbijslag' (tweede cyclus) maar met de toevoeging van 'kansen', 'begroting', 'efficiëntie en doeltreffendheid' en enkele hoofdstukken specifiek over het behandelde thema.

In lijn met de regeringsbeslissing van 20 juli 2022 bevat deze kadernota de verplichting om per scenario een inschatting te maken van de haalbaarheid van de implementatie van de hervormingsopties (eenmalige implementatiekost, risico's, basisvoorwaarden en spill-over effecten).

De kadernota 'geestelijke gezondheid' bevat daarenboven de verplichting om in het eindverslag de volgende hervormingsopties op te nemen:

1. Een vermindering van het budget met minimaal 10%
2. Een verhoging van het budget met minimaal 10%
3. Een constant budget.

De opname in het eindverslag van deze hervormingsopties wordt verplicht vanaf 1 januari 2025 (de vierde cyclus), wanneer het besluit 'toetsingen' van 6 juni 2024 in werking zal treden.

Het VC van de GGC keurde deze kadernota op 18 januari 2024 goed.

### **Werkgroep**

De werkgroep 'Geestelijke gezondheidszorg' was als volgt samengesteld:

- Voorzitter
- Leden
  - » Betrokken administraties
    - Leidend ambtenaar - Vivalis
    - Eerste attache-expert 'Directie-generaal' – Vivalis
    - Attache 'Zorg- en Geestelijke Gezondheidsinstanties' – Vivalis
    - Leidend ambtenaar – Iriscare
    - Directeur-diensthooft 'Beleid Zorginstellingen' – Iriscare
    - Verantwoordelijke 'Dienstverlening zorginstellingen' – Iriscare
    - Expert Financiën - Iriscare
  - » BFB
    - Expert 'Beheerscontrole'
    - Expert 'Begroting'
  - » Dienst Financiën en Begroting Vivalis

- Expert 'Begroting en Financiën'
- » BISA
  - 2 experts 'Economie en Werkgelegenheid' (1 referent en 1 back-up)
- Waarnemers
  - » Inspectie van Financiën
    - 2 inspecteurs van Financiën
  - » Gezondheidsobservatorium (Vivalis)

De keuze van de voorzitter gebeurde door het Stuurcomité. Aangezien het om dezelfde persoon gaat als voor de toetsing 'kinderbijslag', heeft deze voorzitter zowel kennis van de administratie en management, als van toetsingen. Het verslag wordt in theorie opgesteld door het secretariaat, dat bestaat uit de voorzitter en ambtenaren van het BISA, BFB, Vivalis en Iriscare. In de praktijk heeft de eerste attaché-expert van Vivalis een coördinerende rol voor de betrokken administraties Vivalis-Iriscare en is deze persoon samen met het BISA verantwoordelijk voor het opstellen van de technische fiches van het eindverslag.

De notulen van de werkgroep werden opgesteld door het Coördinatiecentrum.

### Tijdslijn

Het onderwerp van de toetsing werd gekozen op 20 juli 2022 en de leidend ambtenaren van de betrokken entiteiten werden op 31 mei 2023 tijdens de workshop 'toetsingen' voor de leidend ambtenaren van het BGH/GGC op de hoogte gebracht van de toetsing. Het Stuurcomité vroeg op 28 juni 2023 aan Vivalis om tegen begin september 2023 het ontwerp van kadernota over te maken, in overleg met de voogdijminister(s). Een eerste versie werd in augustus 2023 opgesteld en op 25 oktober 2023 werd de kadernota 'geestelijke gezondheidszorg' finaal goedgekeurd door het Stuurcomité. Het VC keurde de kadernota, samenstelling van de werkgroep en keuze van de voorzitter goed op 18 januari 2024.

Volgens de kadernota zou de werkgroep samengesteld worden in oktober-november 2023, zodat de toetsing kan worden opgestart in januari 2024. Acht maand later, in augustus 2024, zou het eindverslag gefinaliseerd moeten zijn. Uiteindelijk werd de toetsing opgestart op 8 februari 2024, werd het eindverslag afgewerkt door de werkgroep tegen 26 september 2024 en zou ze worden gevalideerd door het Stuurcomité op 18 oktober 2024. Wat de opleidingen inzake de toetsingsmethodologie betreft, hebben de medewerkers van Vivalis en Iriscare op respectievelijk 20 oktober 2023 en 20 februari 2024 een presentatie vanwege het Coördinatiecentrum gekregen, terwijl de voorzitter (en de eerste attaché-expert van Vivalis) reeds op 20-21 maart 2023 de tweedaagse opleiding in Amsterdam hebben gevolgd in het kader van de toetsing 'kinderbijslag'.

Stap	Verantwoordelijke	Deadline theorie	Praktijk
Opmaak voorstel kadernota	Betrokken administratie (hier Vivalis)	31/03/2023	24/10/2023
Goedkeuring kadernota	Stuurcomité	30/06/2023	25/10/2023
Opmaak nota voor het Verenigd College 'instelling werkgroep'	Coördinatiecentrum		21/12/2023
Goedkeuring kadernota	Verenigd College		18/01/2024
Opleiding (per taalrol)	Coördinatiecentrum	31/10/2023	20/10/2023 & 20/02/2024
Voorstel van voorzitter	Betrokken administratie – Stuurcomité (hier Stuurcomité)		15/12/2023
Goedkeuring voorzitter	Verenigd College		18/01/2024
Opstart werkgroep	Voorzitter werkgroep	30/06/2024	8/02/2024
Einde werkgroep	Voorzitter werkgroep		11/09/2024
Afwerking eindverslag	Voorzitter werkgroep		26/09/2024
Goedkeuring eindverslag	Stuurcomité		18/10/2024
Reactie van het Verenigd College	Verenigd College via voogdijministers en ministers van Begroting	30/09/2024	Nog niet voorzien
Opname in de begrotingsopmaak t+1	Administraties-kabinetten		Nog niet voorzien
Voorstelling resultaten aan Parlement	Voogdijminsters	31/12/2024	Nog niet voorzien

### Ex-post evaluatie

In 2022 werd opgeworpen dat een periodieke evaluatie (om de twee jaar) van de kwaliteit en het proces van de toetsingen kan bijdragen tot een geleidelijke verbetering van de prestaties van de toetsingen in de praktijk. Deze evaluatie zou in opdracht van het Stuurcomité kunnen worden uitgevoerd. Ook de minister van Begroting kan beslissen een ex-post evaluatie te organiseren.

Op vraag van het Coördinatiecentrum keurde het Auditcomité op 19 april 2024 een mandaat goed aan de Interne Audit van de GOB om een ex-post evaluatie van het toetsingproces op te starten. Op 29 april 2024 werd het samenwerkingsakkoord getekend door de directeurs van de Directie Interne Audit en de Directie Kwaliteit en Performantie. Het doel is om een ex-post evaluatie van het Brusselse toetsingproces op te stellen tegen eind december 2024. Het gaat om onderliggend verslag.

## Wettelijke verankering (2025/6 - ...)

De gewestelijke wetgeving inzake begroting, boekhouding en controle is vervat in het OOBBC van 23 februari 2006. Het herschrijven van deze ordonnantie en de bijhorende uitvoeringsbesluiten werd in november 2021 opgestart en had tot doel om te streven naar duurzame overheidsfinanciën. Op 4 april 2024 werd deze ordonnantie onder de naam *Codex Openbare Financiën* bekrachtigd door de Regering. Boek 3, Titel 2 van deze ordonnantie verankert het gewestelijk toetsing-systeem en draagt de Regering op de methodologie en de modaliteiten van de organisatie van de toetsingen te bepalen. Dit gewestelijk uitvoeringsbesluit 'Toetsingen' werd goedgekeurd door de Regering op 6 juni 2024. De tekst kwam tot stand met input van het Coördinatiecentrum, BFB, het BISA en Vivalis.

Met de ordonnantie en het uitvoeringsbesluit werden de gewestelijke toetsingen structureel verankerd in het begrotingsproces, wat tegemoet komt aan de NPHV mijlpaal 207. Voor de GGC werd een spiegeldecreet bekrachtigd om 16 mei 2024, het spiegelbesluit is in opmaak.

De verankering van toetsingen in de wetgeving is vrij uitzonderlijk binnen Europa.

### Principes

De principes van het Besluit 'toetsingen' zijn gebaseerd op de spelregels van de interdepartementale beleidsonderzoeken, de methodologie die is vervat in de regeringsbeslissing van 22/07/2022 en het Cahier 10 van het Brussels Instituut voor de Statistiek en Analyse (februari 2023). Ze vallen in dat opzicht grotendeels te rijmen met de principes die reeds in de derde cyclus zijn toegepast. Het gaat om de volgende principes:

1. De toetsingen gebeuren onafhankelijk door de bevoegde administratieve organen, in die zin dat er geen politieke afstemmingen zijn tijdens de opmaak van de rapporten;
2. Er is een continue opbouw van expertise voor de evaluatie van de uitgaven en de ontvangsten;
3. De toetsing gebeurt op basis van objectieve data;
4. Bij de opmaak van de jaarlijkse begroting worden de resultaten als vermeld in de verslagen meegenomen bij de evaluatie van de inpasbaarheid van de begroting binnen de afgesproken grenzen;
5. De uitvoering van een toetsing vereist een goede interdepartementale samenwerking en transparantie van de data en informatie over het onderzochte beleidsdomein;
6. Toetsingen dragen bij aan besparingen of heroriënteringen van het beleid van de inhoudelijke bevoegde instanties. Eventuele kosten in het kader van toetsingen dienen aldus te gebeuren door de inhoudelijke bevoegde instanties. Om de onafhankelijkheid van de voorzitter te garanderen, worden de eventuele kosten van de zitpenningen betaald door het administratief Coördinatiecentrum;
7. Toetsingen zijn gekoppeld aan de begrotingscyclus, om deze band te verzekeren moet de werkgroep zijn resultaten binnen de negen maanden opleveren zodat de administratieve verwerking nog tijdig kan gebeuren voor de publicatie van de nieuwe begroting.



## Methodologie

De theoretische tijdslijn van een toetsing zal er vanaf de vierde cyclus als volgt uitzien (wijzigingen tegenover de praktijk van de derde cyclus in het groen):

Termijn	Stap
Eind maart jaar t	Het voorstel van kadernota wordt door de inhoudelijk betrokken entiteit(en) gecommuniceerd aan het Coördinatiecentrum door de gemandateerde instelling, in overleg met de functioneel bevoegde minister(s) en het Stuurcomité.
Eind juni jaar t	Het voorstel van kadernota wordt door het Coördinatiecentrum gecommuniceerd aan het Stuurcomité.
	Het Stuurcomité valideert de kadernota en communiceert ze aan de minister van Begroting en de functioneel bevoegde minister(s).
	De minister van Begroting en de functioneel bevoegde minister(s) bezorgt deze aan de Regering/het VC. Het Besluit sluit niet uit dat de minister van Begroting en voogdijministers aanpassingen doen in de kadernota.
	De Regering/het VC keurt de kadernota goed.
Eind september jaar t	De voorzitter stelt de werkgroep samen.
	De werkgroep gaat van start.
Eind mei jaar t+1	Afronding van de toetsing.
	De voorzitter communiceert het eindverslag aan het Coördinatiecentrum.
Eind juni jaar t+1	Het eindverslag wordt gevalideerd door het Stuurcomité. De validatie van het eindrapport gebeurt op basis van de uitgangspunten van de kadernota. Het Stuurcomité maakt het eindverslag over aan de functioneel bevoegde minister(s) en de minister van Begroting.
Eind september jaar t+1	Op initiatief van de functioneel bevoegde minister(s) en medeondertekend door de Minister van Begroting, positioneert Regering/het VC zich ten aanzien van de resultaten van iedere toetsing in de vorm van een regeringsbeslissing.
	Opname van de resultaten in de algemene toelichting van de initiële begroting t+2.
Eind december jaar t+1	De resultaten van de toetsing, samen met de positie van Regering/het VC, worden op initiatief van de functioneel bevoegde minister(s) voorgesteld aan het Parlement.

De voorzitter brengt tweemaandelijks verslag uit aan het Coördinatiecentrum.

De Minister van Begroting kan de termijnen opgenomen in het besluit met één jaar verlengen. In het eerste jaar van de legislatuur (2024-2025) kunnen de termijnen voor het opleveren van de documenten aangepast worden

Samengevat voor de tijdslijn worden zowel de start als de afronding van de toetsing een maand vervroegd.

Het Besluit van 6 juni 2024 definieert de **sleuteldocumenten** van het toetsingssysteem. Hieronder worden deze documenten opgesomd, met de toevoegingen ten opzichte van de regeringsbeslissing van 20 juli 2022 in het groen.

De kadernota vormt het formele startpunt van de werkgroep en beschrijft de concrete scope en gekwantificeerde doelstellingen van de toetsing. Deze nota beschrijft o.a. de context, het toepassingsgebied en de doelstelling van de toetsing, de onderzoeksvragen, de grondslag, de samenstelling van de werkgroep, de voorzitter en een tijdschema.

Het eindverslag is een antwoord op de vooraf geformuleerde kadernota. In dit eindverslag wordt een waaier aan doorgerkende hervormingsopties voorgesteld, met inbegrip van de geraamde budgettaire effecten en de effecten op de beoogde beleidsdoelstellingen. Deze hervormingsopties dienen telkens te zorgen voor een financiële verduurzaming van het beleidsdomein. De hervormingsopties moeten uitgesplitst worden over de tijd: korte termijn, middellange termijn en lange termijn. De eindverslagen bevatten daarnaast een inschatting van de haalbaarheid van de implementatie van de hervormingsopties, waaronder met name de implementatiekost, de risico's, de basisvoorwaarden en de *spill-over* effecten. Minimaal moeten volgende hervormingsopties worden opgenomen in het eindverslag: 1° een vermindering van het budget met minimaal 10%, 2° een verhoging van het budget met minimaal 10%; 3° een constant budget (dit wordt in feite al toegepast vanaf de tweede cyclus en deze bepaling stond in beide kadernota's van de derde cyclus).

Buiten deze twee sleuteldocumenten uit het Besluit 'toetsingen' zal het Coördinatiecentrum in de toekomst de volgende **ondersteunende documentatie** opstellen:

- Handleiding voor de voorzitters: De bedoeling is een flexibel raamwerk op te stellen dat vrij kan worden ingevuld door de voorzitter, afhankelijk van de noden van de toetsing
- Opleidingen inzake toetsingen
- Formulieren & typedocumenten voor de voorzitter en de werkgroep
- Workflows
- Boordtabellen
- Sjabloon van kadernota
- Sjabloon van eindverslag

## Actoren

Het Besluit 'toetsingen' legt de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren vast in de gewestelijke regelgeving. Zolang er geen spiegelbesluit is op het niveau van de GGC, is de inhoud van deze regelgevende tekst de facto ook van toepassing op het toetsingssysteem van dit beleidsniveau. Het enige verschil is dat vertegenwoordigers van de dienst Begroting en Financiën van Vivalis worden uitgenodigd op de werkgroepen die op de GGC betrekking hebben.

Hierna worden de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren opgesomd. Verschillen tegenover de regeringsbeslissing van 20 juli 2022 en de praktijk van de derde cyclus worden in het groen aangeduid.

## Politieke coördinatie

### *De Regering / het Verenigd College*

~~De Regering (voor het BHG) en het VC (voor de GGC) bepalen de concrete scope en de gekwantificeerde doelstellingen van de toetsingen (= de kadernota). Deze actoren zien er op toe dat de administraties constructief meewerken aan de toetsingen en bezorgen de werkgroepen de toegang tot de voor de review benodigde data. Bij de uitwerking van nieuwe beleidsmaatregelen identificeren zij ook welke data nodig is om ex-post een beleidsevaluatie te kunnen uitvoeren.~~

~~Deze actoren kunnen aan het Coördinatiecentrum vragen om verslag uit te brengen over de vooruitgang van de lopende toetsingen.~~

De Regering/het VC valideert de lijst van de te toetsen geprioriteerde onderwerpen voor elke legislatuur en, voor ieder onderwerp, de naam van de betrokken entiteiten. In de loop van de legislatuur kan de Regering/het VC onderwerpen toevoegen of vervangen om te kunnen inspelen op de actualiteit.

Binnen de drie maanden na de afronding van de toetsing neemt de Regering/het VC een positie in, in de vorm van een beslissing. ~~Er zijn twee soorten reacties:~~

- ~~• Verder uitwerken van geïdentificeerde hervormingsopties~~
- ~~• Implementatie van geïdentificeerde hervormingsopties, inclusief roadmap met:
 
  - » een timeline;
  - » de verwachte opbrengsten (besparingen verminderd met eenmalige implementatiekosten);
  - » de trekker van de implementatie;
  - » de identificatie van de belangrijkste basisvoorwaarden (aanpassingen aan regelgeving, procedures, organisatie, IT).~~

### *De minister van Begroting*

De minister van Begroting bezorgt voorafgaandelijk aan de opstart van een toetsing de kadernota aan de Regering of het VC (samen met de functioneel bevoegde minister(s)) en mede-ondertekent, na afloop van de toetsing, de positie van Regering/het VC (in de vorm van een beslissing). Indien nodig kan deze minister de toetsing-richttermijn van 8 maanden ~~met een jaar~~ verlengen.

### *De Voogdijminister*

De minister of Staatssecretaris met bevoegdheid over het getoetste thema bespreekt het voorstel van kadernota met de betrokken entiteit, bezorgt voorafgaandelijk aan de opstart van een toetsing de kadernota aan de Regering of het VC (samen met de Minister van Financiën en Begroting), neemt het voorstel van positie aan (in de vorm van een beslissing). ~~en stelt voor om ofwel:~~

- ~~• de geïdentificeerde efficiëntiewinsten in te zetten om het binnen de Regering/het VC afgesproken budgettair traject voor de materies die onder haar of zijn bevoegdheden~~

- vallen te realiseren;
- ~~het bestaande beleid te versterken;~~
- ~~over te gaan tot nieuwe beleidsimpulsen of investeringen.~~

Deze voogdijminister stelt vervolgens de resultaten van de toetsing, samen met de positie van de Regering/het VC, voor aan het Parlement.

### **Ambtelijke coördinatie**

#### ***Het Stuurcomité***

Dit coördinerend orgaan moet verzekeren dat de nagestreefde doelstellingen van de toetsingen in de kadernota worden nageleefd. Het gaat om een permanent onafhankelijk administratief orgaan gemeenschappelijk aan alle toetsingen, **samengesteld door de Regering**. Het Stuurcomité waakt over de methodologie en het goede verloop van de toetsingen, waarborgt de onafhankelijkheid en objectiviteit van de toetsingen, valideert de kadernota en communiceert deze aan de minister van Begroting en Financiën, valideert het eindrapport en bezorgt deze aan de bevoegde minister(s).

Daartoe steunt het Stuurcomité in het bijzonder op de werkzaamheden van het Coördinatiecentrum binnen Brussel Synergie. Dit Coördinatiecentrum vormt ook het secretariaat van het Stuurcomité.

**De samenstelling van het Stuurcomité moet door de Regering worden bepaald in een afzonderlijk Besluit.**

#### ***Het Coördinatiecentrum***

De opvolging van de uitvoering van de toetsingen is verzekerd door het Coördinatiecentrum. Het gaat om een permanente cel binnen Brussel Synergie van de Gewestelijke Overheidsdienst Brussel.

Het Coördinatiecentrum zorgt voor :

- de monitoring van de vooruitgang en de kwaliteitsbewaking van de toetsingen (los van de administraties die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de toetsingen);
- ~~de rapportering, op vraag van de minister van financiën of van elk ander lid van de Regering/het VC, over de vooruitgang van de lopende toetsingen;~~
- de periodieke rapportering, aan het Stuurcomité, over de monitoring en de evaluatie van de kwaliteit van de toetsingen;
- het toezicht dat er ex-post evaluaties uitgevoerd worden om de toepassing van het toetsingssysteem te verbeteren.

Het Coördinatiecentrum is ook verantwoordelijk voor de communicatie van het voorstel van de kadernota aan het Stuurcomité en de opmaak van de ontwerpnota's voor de Regering/het VC (voorafgaand aan de validatie van de kadernota en voor de afwerking van het eindverslag).

Het Coördinatiecentrum zorgt voor de opleiding en de praktische organisatie van de werkgroepen, waarvoor ze ook de notulen opstelt (zonder inhoudelijk tussen te komen).

### **Coördinatievergaderingen**

Sinds oktober 2023 vindt elke twee weken een coördinatievergadering plaats tussen de leden van het Coördinatiecentrum, het BISA, BFB, de stafdienst van Vivalis en de dienst Financiën en Begroting van Vivalis. Dit overleg wordt voorgezeten door het Coördinatiecentrum en dient om de doorstroming van informatie tussen de sleutelactoren van de toetsingen te bevorderen en om bepaalde documenten of beleid met betrekking tot de toetsingen voor te bereiden. Op die manier wordt de link gelegd tussen de theorie en praktijk, waardoor de maturiteit van het toetsingssysteem kan toenemen.

### **Werkgroepen**

De interdepartementale werkgroep staat in voor de effectieve uitvoering van de toetsingen. Het gaat om een multidisciplinair projectteam dat een welbepaalde toetsing uitvoert. Dit administratief orgaan voert onafhankelijk van het politieke niveau de toetsingen uit en schrijft het verslag.

De werkgroep is samengesteld uit volgende leden:

- een onafhankelijke voorzitter;
- één tot twee vertegenwoordiger(s) van BFB;
- één tot twee vertegenwoordiger(s) van het BISA;
- twee vertegenwoordigers van de IF;
- experts van de betrokken instanties.

Het Coördinatiecentrum wordt uitgenodigd voor elke werkgroep (dit was reeds de facto het geval in de derde cyclus).

De werkgroep kan worden aangevuld met één of meerdere externe experts die door de voorzitter worden geselecteerd.

Binnen de werkgroepen worden de taken verdeeld onder de leden volgens hun bevoegdheden.

Hieronder worden de rollen en verantwoordelijkheden van de leden van de werkgroep opgelijst, zoals bepaald door het Besluit. Wijzigingen tegenover de derde cyclus worden in het groen aangeduid:

#### ***Onafhankelijke voorzitter***

De voorzitter is namens het Stuurcomité belast met het beheer van de werkgroep. Hij of zij leidt het project binnen de door de kadernota gespecificeerde opdracht, **kiest de methodologie**, en onderhoudt gedurende de hele toetsing contact met het Coördinatiecentrum met het oog op verslaggeving aan het Stuurcomité. **De voorzitter stelt het huishoudelijk reglement op voor de werkgroep bij aanvang van zijn werkzaamheden.**

De voorzitter rapporteert minstens om de twee maanden over de voortgang van de werkgroep en het behalen van de vooropgestelde doelstellingen aan het Coördinatiecentrum. Zonder vertragingen wil dat zeggen dat er bij elke toetsing minstens 3 tussentijdse verslagen zouden worden uitgebracht.

De voorzitter duidt een vervanger aan.

Het Besluit legt ook de verloning van de voorzitter vast. De Minister van Begroting kan beslissen de voorzitter van de werkgroep zitpenningen toe te kennen ter waarde van 300 euro per zitting, met een maximum van 7.200 euro per toetsing. De zitpenningen kunnen alleen uitbetaald worden indien de voorzitter aanwezig was op minstens 80% van de vergaderingen van de werkgroep, waarvoor hij als voorzitter werd aangesteld, in het kalenderjaar waarop de zitpenning betrekking heeft. De voormelde regel geldt niet als de afwezigheid het gevolg is van overmacht of gewettigde verhindering.

De kosten voor de zitpenningen van de voorzitter worden ten laste genomen door het Coördinatiecentrum. De bedragen vermeld in het eerste lid zijn onderworpen aan de gezondheidsindex van juni 2023 (127,09) en volgen de evolutie van die gezondheidsindex, overeenkomstig het koninklijk besluit van 24 december 1993 ter uitvoering van de wet van 6 januari 1989 tot vrijwaring van 's lands concurrentievermogen. De maand waarin het eindrapport wordt opgeleverd aan het Stuurcomité is de referentiemaand voor de indexering. De back-up van de voorzitter krijgt een zitpenning voor de vergaderingen waarvoor hij de voorzitter vervangt.

#### *Inhoudelijk betrokken entiteit*

De inhoudelijk betrokken entiteit, ook de gemandateerde instantie genoemd, is de entiteit die van de Regering/het VC de opdracht heeft gekregen de leiding te nemen over de opmaak van de kadernota. Het gaat over de administratie(s) waarop het thema van de toetsing betrekking heeft. ~~De inhoudelijk betrokken entiteit schrijft samen met het BISA en BFB het toetingsverslag.~~

#### *BISA*

Het Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse is ermee belast te waken over de methodologie. ~~Het BISA schrijft samen met BFB en de inhoudelijk betrokken instantie(s) het verslag.~~ De vertegenwoordigers van het BISA berekenen de impact van de voorgestelde hervormingsopties op middellange en lange termijn.

#### *BFB*

Brussel Financiën en Begroting ~~levert financiële & begrotingsexpertise aan de werkgroepen en~~ waakt erover dat de link met de begroting wordt gelegd. Ze stelt budgettaire gegevens ter beschikking aan de werkgroep op aanvraag van de leden. ~~BFB schrijft samen met het BISA en de inhoudelijk betrokken instantie(s) het verslag.~~

**Inspectie van Financiën**

De precieze rol van de Inspecteurs van Financiën wordt niet gedefinieerd in het Besluit. Denkelijk dragen deze actoren financiële en budgettaire expertise bij aangaande het getoetste thema.

**Coördinatiecentrum**

Een vertegenwoordiger van het Coördinatiecentrum wordt uitgenodigd voor elke vergadering van de werkgroep, zonder inhoudelijk tussen te komen.

**Meerjarenprogramma 2024-2029**

Om de administratieve entiteiten voldoende tijd te geven om zich voor te bereiden op een toetsing worden de onderwerpen voor de toetsingen bepaald aan het begin van de legislatuur.

In de regeringsbeslissing van 20 juli 2022 werd bepaald dat BFB samen met het BISA en de Inspectie van Financiën, voor de nieuwe legislatuur een niet-exhaustieve lijst met mogelijke topics, samen met concrete scoping fiches, zou opstellen en overmaken aan de Regering/het VC. Hieruit zou de nieuwe Regering/het VC twee toetsingen per jaar kiezen. Omdat het Coördinatiecentrum sinds 2022 instaat voor de coördinatie van de toetsingen in het Gewest en de GGC, nam deze actor het voortouw van dit project, in samenwerking met de voornoemde actoren. De aangenomen strategie werd reeds geënt op het Besluit 'toetsingen', dat in principe pas op 1 januari 2025 in voege is.

Het voorstel van meerjarenprogramma werd vooral gebaseerd op de bijdragen van de leidend ambtenaren van het Gewest en de GGC. Zij konden vanaf 27 oktober 2023 een onderwerp binnen hun bevoegdheid meedelen voor het meerjarenprogramma en telkens 7 criteria beantwoorden. Deze methodologie was ontwikkeld door het BISA. De deadline voor het insturen van de voorstellen van onderwerp was 15 januari 2024, maar gezien de lage responsgraad werden ook latere antwoorden meegenomen in de analyse. Van de 34 gecontacteerde instellingen werden slechts 13 antwoorden ontvangen, waarvan sommigen een thema voorstelden dat eerder betrekking had op een andere instelling. Omdat het moeilijk was om de thema's te rangschikken, voegde het Coördinatiecentrum het criterium 'omvang van de huidige uitgaven' toe om zeker te zijn dat de toetsingen op de voornaamste budgettaire massa's focussen. Vervolgens werden aan elk criterium punten toebedeeld, met een maximum van 20 punten.

Oorsprong	Selectie criterium	Type	Punten
BISA	Relatief potentieel voor verbetering	Binair	0-1
BISA	Momentum	Binair	0-1
BISA	Aanwezigheid van onvoorziene ontwikkelingen op het gebied van de uitgaven	Binair	0-1
BISA	Verwachte eenvoud in implementatie van hervormingen	Binair	0-1
BISA	Informatie en gegevens	Binair	0-1

BISA	Verticaliteit in plaats van horizontaliteit	Ordinaal	0-3
Coördinatiecentrum	Omvang van de huidige uitgaven	'Eurosong'	0-12

Na analyse werden volgende voorstellen weerhouden:

Instelling	Thema	Score
Actiris	RSZ en RSZ-PPO verminderingen	18
Brussel Plaatselijke Besturen	Algemene dotatie aan de gemeenten	17
Brussel Huisvesting	Socialisatie van gemeentelijke en OCMW-huisvesting, in combinatie met de SIA-regeling	16
Brussel Synergie	Loopbaanbeheer	15
Urban.brussels	Erfgoed subsidies	14
Brussel Leefmilieu	De nieuwe Brussel'Air-premie	11
Perspective.brussels	Milieueffectbeoordelingen van plannen en programma's	11
Parking.brussels	Analyse van inkomsten en uitgaven in verband met de ontwikkeling van virtuele parkeermeters (smartphones) en de vermindering van fysieke meters	11
Brussel Leefmilieu	Biodiversiteitsbeleid	8
Brussels International	Het programma imago	7
ConnectIT	Onthaal van gebruikers van openbare diensten in Brussel	6
Port.brussels	IT-beheer in het Brussels Gewest	4
Talent.brussels	Centraliseren en optimaliseren van het beheer van personeelskosten en het monitoren van HR-gegevens voor alle gewestelijke instellingen	4
Citydev	SAP rapportering over het innings- & invorderingsproces	1

Omdat non-respondenten niet worden hernomen in deze tabel, werd op basis van een pareto-analyse een lijst opgesteld van de instellingen die samen 80% van de begrotingsmassa vertegenwoordigen. Administraties die geen onderwerp hebben ingediend, maar niettemin in deze lijst verschenen, werden toch opgenomen in het voorstel van meerjarenprogramma. In dat geval moet de bevoegde minister het thema kiezen.

Aan de Inspectie van Financiën werd gevraagd om op basis van een begrotingsanalyse een lijst van mogelijke onderwerpen te sturen. Vier onderwerpen werden ontvangen.

Ten slotte werd ook de input van de GGC ontvangen en werd vermeden om thema's te analyseren die reeds in eerdere toetsingen (gedeeltelijk) werden geanalyseerd.

Het resultaat is een voorstel van 10 onderwerpen (2 per jaar) voor de legislatuur 2024-2029. De verhouding tussen het Gewest en de GGC werd bepaald op 8/2, omdat de GGC reeds 2



toetsingen heeft doorlopen en omdat deze verhouding meer in lijn ligt met de budgettaire massa's van beide entiteiten. De inkomende Regering/het VC is evenwel vrij om topics toe te voegen of te vervangen om te kunnen inspelen op de actualiteit.

Jaar van opstart	Thema's	Gemandateerde entiteit
2024	Loopbaanbeheer	BSYN en Talent
	Subsidies erfgoed	Urban
2025	<i>Thema te selecteren door bevoegd minister</i>	Net Brussel
	Algemene dotaties aan de gemeenten	Brussel Plaatselijke Besturen
2026	RSZ en RSZ-PPO verminderingen	Actiris
	Dakloosheid	Vivalis
2027	<i>Thema te selecteren door bevoegd minister</i>	MIVB
	De Imago programma's	Brussels International
2028	De premie Bruxell'air	Leefmilieu Brussel
	Financiering en organisatie van de ROB en RVT	Iriscare

Om de continuïteit van de werking te verzekeren, heeft het Coördinatiecentrum op 30 mei 2024 gepoogd om minstens de eerste twee (gewestelijke) thema's van deze lijst nog in de huidige legislatuur goed te laten keuren door de Regering/het VC. De beslissing werd evenwel verdaagd en werd niet meer in latere Ministerraden besproken. Dat impliceert dat het zo goed als onmogelijk wordt om de eerste toetsingen van de volgende legislatuur binnen de geplande tijdsyclus af te werken, ook omdat de kadernota's nog moeten worden voorbereid door de betrokken administraties.

## Bijlage 2: Begrotingscyclus

### Administratieve fase:

- A. Februari-maart: opstelling, goedkeuring en verspreiding van de begrotingsomzendbrief met de planning en de richtsnoeren voor de uitwerking van de begroting.
- B. April-juni: opvolging van de begrotingsvoorbereiding door de administraties en instellingen.
- C. Juli-augustus: vervolgens adviezen van verschillende organen die belast zijn met de begrotingscontrole (Directie Begroting en Inspecteurs van Financiën).
- D. September-oktober: bilaterale vergaderingen tussen de administraties en hun voorgedijkabinetten.

### Parlementaire fase:

- E. November-december: het Parlement bespreekt de voorgestelde begroting en stemt over de begroting voor het jaar t+1.

## Bijlage 3: Lijst van gebruikte afkortingen

<b>Besluit 'toetsingen'</b>	Besluit van 6 juni 2024 van de BHR tot implementatie van de uitgaven- en ontvangstentoetsingen in het BHG.
<b>BFB</b>	Brussel Financiën en Begroting (GOB)
<b>BHG</b>	Brussels Hoofdstedelijk Gewest
<b>BHR</b>	Brusselse Hoofdstedelijke Regering
<b>BI</b>	Brussels International (GOB)
<b>BISA</b>	Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse
<b>BSYN</b>	Brussel Synergie
<b>Codices Openbare Financiën</b>	Ordonnantie van 4 april 2024 houdende de Codex van de openbare financiën van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. GGC: Decreet van 16 mei 2024 houdende de Codex van de openbare financiën van de GGC.
<b>EC</b>	Europese Commissie
<b>EU</b>	Europese Unie
<b>FGC</b>	Franse Gemeenschapscommissie
<b>Gewest</b>	Brussels Hoofdstedelijk Gewest
<b>GGC</b>	Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie
<b>IBO</b>	Interdepartementale Beleidsonderzoeken
<b>IF</b>	Interfederaal Korps van de Inspectie van Financiën
<b>NPHV</b>	Nationaal Plan voor Herstel- en Veerkracht
<b>OOI</b>	Onderzoek, ontwikkeling en innovatie
<b>OPTIris</b>	Optimalisatie van de Performantie en de Transitie van de Instellingen
<b>PEFA</b>	Public Expenditure and Financial Accountability
<b>Regeringsbeslissing toetsingen</b>	Regeringsbeslissing 'Toetsingen': Regeringsbeslissing van de BHR van 20 juli 2022 betreffende de structurele verankering van spending reviews in het begrotingsproces
<b>VC</b>	Verenigd College
<b>VGC</b>	Vlaamse Gemeenschapscommissie
<b>VTE</b>	VTE: Voltijdse equivalenten

## Bijlage 4: Lijst van geïnterviewde personen

Naam	Functie	Entiteit
Julie Fiszman	Secretaris-generaal	GOB
Gerd Van Den Eede	Adjunct-Secretaris-generaal	GOB
Mark Dehoux	Directeur-Generaal BFB	GOB
Mark Van Roy	Directeur Kwaliteit en Performantie	GOB
Jan-Hugo Vandenplas	Coördinatiecentrum 'toetsingen'	GOB
Cédric Makangu Tshibangu	Coördinatiecentrum 'toetsingen'	GOB
Adèle Gorgemans	Eerste attaché-expert Directie-generaal	Vivalis
Yannick Ranson	Eerste attaché-expert Begroting en Financiën	Vivalis
Yenz Winkelmanns	Attaché Begroting (BFB)	GOB
Vassilena Kontozova	Eerste attaché – Beheerscontrole (BFB)	GOB
Gwendoline Moreau	Expert Economie en Werkgelegenheid	BISA
Simon Standaert	Expert Economie en Werkgelegenheid	BISA
Jean-Philippe Block	Inspecteur-generaal van Financiën	IF
Clément Museur	Inspecteur van Financiën	IF
Christophe Vanoerbeek	Directeur-generaal BM	GOB
Yves Lemmens	Directeur-generaal	BGHM
Tom Reinhard	Directeur Financiën	BGHM
Marc Mahieu	Voorzitter 'kinderbijslag' / 'geestelijke gezondheid'	-
Ward Ziarko	Voorzitter 'innovatie'	-
Dirk Van Lindt	Voorzitter 'sociale economie'	-
Tania Dekens	Directeur-generaal	Iriscare
Grégory Franck	Directeur-diensthoofd Werkgelegenheid	GOB
Caroline Daux	Directeur Werkgelegenheidsbeleid	GOB
Daphné Estoret	Eerste attaché Werkgelegenheidsbeleid	GOB
Jérémy Levin	Senior beleidsadviseur Policy & Impact	Innoviris



**Interne Audit**  
Sint-Lazarusplein 2  
1035 Brussel

[audit@gob.brussels](mailto:audit@gob.brussels)  
[www.overheidsdienst.brussels](http://www.overheidsdienst.brussels)

**audit.brussels**   
GEWESTELIJKE OVERHEIDSDIENST BRUSSEL

