

VOORZITTERSCOLLEGE

////////////////////////////////////
Toekomsttraject Voorzitterscollege

Afsprakenkader voor de sturing en de werking van het Voorzitterscollege

Goedgekeurd door Voorzitterscollege in de vergadering van 8 september 2016

Aanpak

In februari 2016 werd bij Prof Dr. Patrick Kenis een opdracht besteld om advies uit te brengen over het type governance, structuren en processen welke passen bij een performant functionerend Voorzitterscollege in de Vlaamse regerings- en beleidscontext. Voorwerp van de opdracht was de voorbereiding van een ontwerp-afsprakenkader voor de sturing (governance) en de werking (operations) van de onderscheiden taken van het Voorzitterscollege. Deze moeten de totstandkoming van effectief en implementeerbaar beleid faciliteren en dus ook de spanningen tussen de eisen van het eigen beleidsdomein en de overheidsbrede, collectieve eisen overbruggen.

Het ontwerp afsprakenkader is tot stand gekomen op basis van de kennis van de onderzoeker over het functioneren van governance structuren¹, reeds bestaande evaluatie documenten over het functioneren van het voorzitterscollege², het regeerakkoord 2014-2019, individuele gesprekken met al de leden van het voorzitterscollege, tussentijdse feedback van een begeleidingscommissie en een groepsessie met het (bijna) voltallige Voorzitterscollege. De interviews met de leden van het VC waren zeer open, geëngageerd, (zelf-)kritisch en constructief.

Primaire doelsetting was niet om een *ex post* evaluatie van het Voorzitterscollege te presenteren maar eerder *ex ante* een afsprakenkader te ontwikkelen naar de toekomst toe. Het uitsluitend interviewen van de leden van het voorzitterscollege en niet van een veel bredere cirkel van betrokkenen kadert in deze aanpak. Uiteraard spelen ook beperkte middelen en een kort tijdsbestek een rol in de keuze van het aantal uitgevoerde interviews. Maar vooral het feit dat we geïnteresseerd waren in de expertise van de leden van het VC en de manier waarop volgens de leden anderen het VC percipiëren is juist een goede basis voor het ontwikkelen van een afsprakenkader.

In wat volgt wordt het afsprakenkader vermeld. Uiteraard is het gepresenteerde afsprakenkader en de elementen daarin een rechtstreeks resultaat van de bevindingen uit bovengenoemde informatiebronnen. We beginnen met een beperkt aantal algemene bevindingen om de context voor het afsprakenkader te duiden.

¹ Vooral literatuur over joint governance en collaborative networks (structuren die zich kenmerken door afwezigheid van formele mandaten en personen die formeel bevoegd zijn).

² en het vroegere College van ambtenaren-generaal

Algemene bevindingen

Het VC kreeg een duidelijke rol toebedeeld maar is tegelijkertijd een zeer complex gegeven. Algemeen gesproken wordt het VC als een centraal en uniek gremium gezien dat als brugfunctie kan fungeren tussen de verschillende beleidsdomeinen (BD) alsook tussen de politiek en de administratie.

We stellen echter vast dat het VC weinig performant is in boven genoemde activiteiten. Een veel voorkomende reden die hiervoor wordt genoemd is het feit dat het VC zich in een extreem complexe context bevindt die effectief handelen zeer moeilijk maakt. Deze context heeft zowel met VC-interne alsook met VC-externe factoren te maken. VC-interne factoren betreffen onder andere de grote verschillen tussen de leden van het VC (persoonlijkheid, politieke affiniteit, mandaat vanuit het Managementcomité, type BD dat ze vertegenwoordigen, horizontale vs verticale BD-en, departementen vs agentschappen, etc.) en het feit dat het VC aan capaciteiten ontbreekt om belangrijke besluiten te produceren³. VC-externe factoren betreffen het feit dat het VC geen mandaat is toebedeeld (wel als gremium goedgekeurd door de Vlaamse regering, maar zonder formele beslissingsbevoegdheden), de manier waarop het belang van de administratie wordt waargenomen door de politiek, de beperkte zichtbaarheid van het VC bij anderen, etc.

Hieruit concluderen we dat het VC niet *an sich* in vraag wordt gesteld maar dat het VC werkwijzen dient te ontwikkelen om haar externe en interne legitimiteit te versterken. Het is onrealistisch en onwenselijk om de versterking van het VC door formele maatregelen (zoals het krijgen van een formeel mandaat of formele raadplegingsprocessen) te laten plaatsvinden maar veeleer moet gebeuren door het verdienen van haar rol en betekenis door het ontplooiën van activiteiten die ertoe doen.

In een situatie waar we met multi-actoren systemen te maken hebben en waar de rol van formele mandaten en hiërarchie afneemt wordt vaak de governance aanpak als mogelijk alternatief van aansturing genoemd. Governance betekent dat we op zoek gaan naar processen die het mogelijk maken om tot besluitvorming te komen zonder gebruik te maken van de klassieke sturingsmechanismen “markt” of “hiërarchie”. Het bijzondere aan een governance aanpak is dat de vele verschillen en tegenstellingen die we in multi-actoren systemen vaak zien niet als een probleem of risico voor besluitvorming worden gezien maar eerder als een opportuniteit voor betere en duurzamere besluitvorming. Het is deze aanpak die aan de basis ligt voor het ontwikkelen van een afsprakenkader. Governance structuren bieden de deelnemende actoren een kader van regels en afspraken die ze zelf ontwerpen en aanpassen wanneer noodzakelijk. Op die manier verplichten ze zich zelf tot collectief handelen.

Voorzitterscollege van 8 september 2016 (uittreksel uit verslag vergadering)

Het Voorzitterscollege onderschrijft het voorliggend afsprakenkader als leidraad voor een performante werking, dat al doende in de praktijk zal aangepast/verfijnd worden. Om performanter te werken wil het Voorzitterscollege samen met de MACO's meer inzetten op het voortraject en meer pro-actief de agenda beheren. Het afsprakenkader geeft een

³ Wat in lijn is met de interne evaluatie van 2015 en de reacties van verschillende MACO's op die evaluatie.

houvast om samen al doende meer te sturen op agendasetting en op hoe taken worden opgepakt, en om dit zinvol en gedragen te maken in de ganse organisatie.

Om verder te evolueren richting netwerkorganisatie is het belangrijk om vertrouwen te geven binnen de organisatie, ruimer dan de leden van het Voorzitterscollege. Peterschap voor taken kan zowel opgenomen worden door één of twee leden van het Voorzitterscollege als door andere leidend ambtenaren.

Het voorliggend afsprakenkader wordt opgevat als een levend praktijkgericht document; leden kunnen steeds voorstellen van mogelijke strategische maatschappelijke thema's aanbrengen. Het secretariaat zal de komende vergaderingen documenteren hoe het Voorzitterscollege de governance voor de taken heeft aangepakt (en dit vergelijken met het vigerend afsprakenkader). Om het afsprakenkader in de praktijk te brengen zullen ook de verhoudingen met andere strategische fora of netwerken (HR, ICT, facility, FB) geoptimaliseerd worden.

Afsprakenkader: voor de sturing en werking van het Voorzitterscollege

1° Dit **Afsprakenkader** is een raamwerk voor coördinatie met gezamenlijke verantwoordelijkheid, met taken en bevoegdheden en randvoorwaarden voor uitvoering. Het bestaat uit de omschrijving van rollen en verantwoordelijkheden, verduidelijking van rechten en plichten ten aanzien van anderen (*spelregels*) en verdient zich zo een mandaat tot handelen. Spelregels geven rust en duidelijkheid. Het (her)ontwerp van een Afsprakenkader gebeurt op basis van collegiale besluitvorming. De spelregels zijn gedragsgericht, flexibel en veranderbaar (dus *principal based*) en niet *normative based* (voorgeschreven stringente normen). Het Afsprakenkader VC is een raamwerk dat spelregels bepaalt voor: (1) de taken die het VC dient te behandelen ("*Taakstellingskader*") en (2) de wijze waarop het VC deze verschillende taken behandelt ("*Uitvoeringskaders*"). Door het Afsprakenkader kan een andere manier van werken opgestart en daarna binnen het VC verder worden aangepast/uitgewerkt; dit is een belangrijke rol voor het VC in de toekomst.

Het taakstellingskader

2° Het Afsprakenkader VC onderscheidt drie clusters van taken:

- i. Visievorming en strategische vragen: taken of initiatieven die alleen effectief kunnen worden opgepakt als er over verschillende beleidsdomeinen heen, samen met de politiek, experts en maatschappelijke organisaties wordt samengewerkt. Het gaat om een aanpak voor complexe beleidsuitdagingen ("Organisatienetwerken")
- ii. Intern gerichte strategische aangelegenheden met betrekking tot organisatie en werking Vlaamse overheid: taken of initiatieven die de interne strategische inrichting van de Vlaamse overheid betreffen en betekent dus het uittekenen van strategische lijnen rond de organisatiebrede aspecten en werking van de Vlaamse overheid ("Operationele excellence")
- iii. Kennisdeling en verbinden: taken of initiatieven die een bijdrage leveren aan het delen van kennis en ervaring binnen de Vlaamse overheid en dat op een ongedwongen manier en in een veilige context ("Strategisch alliiëren")

- 3° Elk van deze clusters vergt een andere aanpak van uitvoering. Met andere woorden: het type taakstelling (finaliteit) is feitelijk bepalend voor hoe taken worden opgenomen en welke structuur en processen er nodig zijn om deze op te nemen. . De aanpak van uitvoering voor de drie clusters van taken wordt vastgelegd in het deel *Uitvoeringskaders* van het Afsprakenkader VC.
- 4° De *agenda* van het maandelijks overleg VC bestaat uit:
1. *Overzicht van lopende taken (gegroepeerd volgens de drie clusters).*
Gezien het VC in de eerste plaats een gremium is waarbinnen de in 2° genoemde type taken bepaald en gepland worden is het essentieel dat tijdens elke vergadering van het VC een korte stand van zaken over de lopende taken wordt gegeven om deze eventueel verder te faciliteren of bij te sturen.
 2. *Beslissen van het al dan niet opnemen van nieuwe taken in het VC.*
 3. *Opvolgen en faciliteren van taakstellingsprincipes voor de verschillende taken.*
Tijdens dit agendapunt worden de principes zoals vastgelegd in het taakstellingskader en het uitvoeringskader geëvalueerd. Tijdens het gebruik van deze principes zijn er mogelijk aanpassingen en aanvullingen voor een goede werking aan de orde.
- 5° Het Afsprakenkader VC is algemeen bekend bij allen die bij de genoemde taakstellingen en uitvoering betrokken zijn (de leden van de MaCO's, de leidende ambtenaren en de politiek). Het Afsprakenkader VC verdient haar mandaat door de successen die worden geboekt door het actieve gebruik . Het Afsprakenkader VC kan door dialoog en collegiale besluitvorming worden aangepast naar aanleiding van inzichten uit het gebruik van het Afsprakenkader.

Het uitvoeringskader

- 6° Het uitvoeringskader definieert spelregels die het uitvoeren van taken binnen de drie clusters ondersteunen. De verschillende clusters van taken vragen een andere aanpak voor een succesvolle implementatie. Door het gebruik van de spelregels vergroot de kans op succes van uitvoering door het aanbieden van methodieken en middelen. Het referentiekader moet enerzijds een instrument zijn om vernieuwing en het nemen van initiatieven te bevorderen en anderzijds moet het ook een kader bieden dat de nodige ondersteuning biedt, schokbestendig is tegen de waan van de dag, en samenwerking minder idiosyncratisch maken. De richtlijnen worden in de onderstaande tabel overzichtelijk voorgesteld.
- 7° Elke kolom zal uiteindelijk leiden tot het opmaken van een specificering van de uitvoering van een specifieke taak binnen de cluster.

HET UITVOERINGSKADER PER TYPE TAAK

CLUSTER	I. Beleidsdomein-overschrijdende strategische vragen en visievorming <i>“Organisatienetwerken (ON)”</i>	II. Intern gerichte organisatie strategische aangelegenheden <i>“Operationele excellence”</i>	III. Kennisdeling en verbinden <i>“Strategisch alliiëren”</i>
PRINCIPES			
Omschrijving en finaliteit			
<i>Omschrijving</i>	Taken die alleen effectief kunnen worden opgepakt als verschillende actoren/beleidsdomeinen een deel van hun competentie/expertise/informatie/... moeten inbrengen om een goed resultaat tot stand te brengen voor een complexe beleidsuitdaging. De doelstelling is bepalend voor wie betrokken moet worden (dat kunnen eventueel ook experts en maatschappelijke organisaties zijn). Het gaat om een aanpak voor complexe beleidsuitdagingen kan variëren	Taken die de interne strategische inrichting van de Vlaamse overheid betreffen en betekent dus het uittekenen van strategische lijnen rond de organisatie brede aspecten en werking van de Vlaamse overheid. Dit zowel wat de afstemming van de werking van de verschillende beleidsdomeinen betreft, het ontwikkelen van gedeelde en ondersteunende diensten in zogenaamde horizontale structuren en het ontwikkelen	Taken of initiatieven die een bijdrage leveren aan het delen van kennis en ervaring binnen de Vlaamse overheid en dat op een ongedwongen manier en in een veilige context. Op die manier ontstaan er nieuwe ideeën binnen de verschillende beleidsdomeinen en een aanleiding om op een meer structurele manier samen te werken rond complexe uitdagingen.

	<p>van relatief complex tot zeer complex zoals in het geval van “wicked issues”. De uitdaging is dat er in ieder geval input noodzakelijk is van verschillende actoren zonder dat er tussen die actoren een hiërarchische relatie bestaat. Deze vorm van werken wordt vaak ‘organisatienetwerken’(ON) genoemd. Een ON is een tijdelijke structuur voor het oppakken van een concreet issue/doelstelling.</p>	<p>van een holding-structuur.</p>	
<i>Finaliteit</i>	<p>Een geconsolideerd plan van aanpak (eventueel in de vorm van scenario’s) en implementatie door een organisatienetwerk dat zorgt voor het genereren van de gedefinieerde outputs/outcomes. Kan bijvoorbeeld gaan om voorstellen van strategievorming of om coördinatie van implementatie van doelstellingen.</p>	<p>Een besluit over een concrete maatregel ter vergroting van de performantie van de Vlaamse overheid.</p>	<p>Inzichten voor personeelsleden van de Vlaamse administratie over een vernieuwende aanpak of een vernieuwend initiatief binnen het eigen beleidsdomein of met andere beleidsdomeinen en het creëren van groepslidmaatschap, gedeelde normen, wederkerigheid en inzet voor elkaar.</p>
<i>Belangrijkste uitdagingen voor succes</i>	<p>Het zien en ervaren (‘buikpijn’) van de urgentie voor de aanpak van complexe beleidsdomeinoverschrijdende uitdagingen. Iemand die het eigenaarschap voor het ontwikkelen van een organisatienetwerk op zich neemt. Het creëren van rollen en afspraken die de medewerking en het engagement van de anderen in het organisatienetwerk verzekeren.</p> <p>Ervaring opdoen over het werken met</p>	<p>Duidelijke omschrijving van het voorstel voor een concrete maatregel ter vergroting van de performantie van de Vlaamse overheid. Transparantie over de initiatiefnemer van het voorstel. Presentatie van een gedegen analyse. Gedegen onderbouwing dat de maatregel in de praktijk ‘excellent’ zal werken en tot de gewenste en duidelijk geformuleerde criteria zal bijdragen (<i>evidence-informed</i> advies). Politiek houdt rekening met het besluit over de ontwikkelde maatregel.</p>	<p>Stimuleren van netwerkactiviteiten voor het managen van opportuniteiten (vernieuwing en innovatie) en minder van netwerken voor het ‘managen van risico’s’ (machtsbehoud, vermijden van veranderingen en ‘old boys’-structuren).</p>

	<p>organisatienetwerken.</p> <p>Politiek verwelkomt dergelijke initiatieven.</p>		
<i>Voorbeelden</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Armoedebestrijding - Bestrijding jeugdwerkloosheid - Verbetering mobiliteit - Antwoorden op vergrijzing - Creëren van een leefbare ruimte - Transitie van de economie - Competitieve Vlaamse havens - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Besparingen administratie - HR innovaties - Gemeenschappelijke dienstencentra - Regeling dienstreizen - Kerntakendebat - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Wederzijdse werkbezoeken - Job rotatie - Gemeenschappelijke inspiratiebezoeken - ...
Governance en aansturing			
<i>Principiële governance aanpak</i>	<p>Organisatienetwerk (ON): verbinden en delen informatie, middelen, activiteiten en competenties van verschillende organisaties om samen een resultaat te bewerkstelligen</p> <p>dat geen van de organisaties afzonderlijk kan bereiken.</p> <p>Deelname aan het ON is gebaseerd op de vraag of de organisatie een bijdrage heeft aan het collectieve resultaat en het engagement voor gemaakte afspraken.</p>	<p>Het VC (onder leiding van de voorzitter) heeft de regie in het agenderen van voorstellen ter vergroting van de performantie van de Vlaamse overheid. Het VC waakt over de processen die tot een <i>evidence-informed</i> advies leiden (samenwerking met ambtenaren en eventueel externe experts). De leden van het VC, in nauw overleg met hun MACO's, komen tot een voor ieder BD bindend besluit. De Voorzitter heeft hierin een leidende rol en zoekt naar compromissen die noodzakelijk zijn om tot besluiten te komen. Besluiten worden daarna algemeen geïmplementeerd.</p>	<p>Netwerking is in principe zelfsturend. Het VC heeft een overzicht van de initiatieven en kan eventueel initiatieven ondersteunen en faciliteren.</p>

	<p>Omdat niemand de baas of de eigenaar van een ON is moeten de deelnemende organisaties in het ON met elkaar het beoogde resultaat en de regels en rollen afspreken. De twee belangrijkste rollen zijn: de <i>lead role</i> en de <i>representative role</i>. Eén rol bestaat erin de werking van het ON te faciliteren en de rol bestaat erin om het ON naar buiten te representeren. Rollen worden per ON door verschillende personen ingevuld afhankelijk van de affiniteit met het te behalen resultaat.</p> <p>Een ON werkt naar een concrete doelstelling. Besluitvorming in een ON gebeurt niet op basis van compromissen maar op basis van gedeelde verantwoordelijkheid voor het creëren van het beste netwerkresultaat. Het is geen kwestie van iets te verliezen hebben maar om samen iets te creëren.</p>		
<i>Initiatiefnemer</i>	<p>Het initiatief voor het starten van een ON kan komen vanuit de politiek, het VC, een lid van het VC, een MACO of elke medewerker van de VO. Ook is het mogelijk (wenselijk) om bestaande ON-typische initiatieven als ON op te nemen en te ondersteunen (SPOC's, bestaande samenwerkingsverbanden tussen BD-en, etc.).</p>	<p>Initiatieven komen uit het VC, MACO's, Kanselarij en Bestuur of VR.</p>	<p>Initiatieven voor netwerking kunnen door iedereen binnen de administratie worden gesuggereerd.</p>

<i>Rol politiek/kern⁴</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mogelijke initiatiefnemer voor opzet ON (vooral waar het om vernieuwing gaat). - In een heel vroeg stadium geïnformeerd zijn indien anderen een initiatief nemen voor het opzetten van een ON. - Actief participeren in ON-en. (afhankelijk van de doelstelling, als kabinetten tot het behalen van de doelstelling kunnen bijdragen) - Ondersteunend in het mogelijk decretaal verankeren n.a.v. resultaten van het ON. - Besluitvaardigheid tonen n.a.v. voorgestelde resultaten uit ON. 	<ul style="list-style-type: none"> - Op basis van politieke keuzes voorstellen inbrengen ter vergroting van de performantie van de Vlaamse overheid. - Ruimte en vertrouwen geven aan de VC voor het opstellen van <i>evidence-informed</i> advies en het nemen van besluiten. - Besluitvaardigheid tonen n.a.v. voorgestelde adviezen vanuit het VC. 	Mogelijk deelnemer en initiatiefnemer van netwerkinitiatieven.
<i>Rol MACO</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Voorstellen voor het opstarten van een ON. - Afhankelijk van de doelstelling van het ON is het noodzakelijk dat het MACO (of leden van het MACO of hun medewerkers) participeren in het ON. 	Essentieel in het meesturen in de vormgeving en bewaking van de processen die leiden tot het <i>evidence-informed</i> advies. Het verlenen van een mandaat aan de voorzitter van het MACO om in het VC een besluit te onderhandelen.	Mogelijk deelnemer en initiatiefnemer van netwerkinitiatieven.
<i>Rol van het VC</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Overzicht en rapportering over het verloop van de bestaande ON-en. - Faciliteren in de methodiek van het functioneren van ON-en. - Ondersteunend in de opstart van nieuwe ON-en. 	Verantwoordelijk voor de voortgang en de ontwikkeling van besluiten.	Overzicht initiatieven en ervaringen delen en regelmatig de vergadering van het VC zelf ook een lerend netwerk laten zijn.
<i>Rol leden VC</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Opnemen van peterschap voor een ON indien de resultaatsgebieden nauw 	Actieve betrokkenheid van elk lid van het VC op basis van een mandaat van het	Eigen keuze om deel te nemen aan

⁴ Politiek-ambtelijke samenwerking zit op verschillende plaatsen in de tabel en wordt zo deel van het dagelijks werken. In het driemaandelijks overleg kan dan hierop (successen en problemen) worden teruggekomen.

	<p>verbonden zijn aan hun eigen BD.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ondersteunen (via mobiliseren van engagement bij het MACO en bij medewerkers uit het BD) voor ON waar ze zelf niet het peterschap hebben. 	MACO om zo tot duurzame besluitvorming in het Voorzitterscollege te komen.	netwerkinitiatieven of deze te initiëren.
<i>Rol Voorzitter VC</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Overzicht bestaande ON initiatieven - Kennis over structuren en processen van goed functionerende ON-en en die expertise ter beschikking stellen waar nodig. - Eventueel deelnemen als partner in een ON (als specifieke competentie gewenst is) - Agenderen van voortgangsrapportage over ON-en tijdens VC vergadering 	<ul style="list-style-type: none"> - Centrale rol: van procesbegeleider tot het tot stand komen van een door iedereen gedragen besluit. - Zorgen voor transparantie in agenda setting, verzorgen van documentatie en expertise om te komen tot een <i>evidence-informed</i> advies. - Spreekbuis van het VC en vertegenwoordiger en rapporteur van het VC bij de politiek/kern over de genomen besluiten. 	<i>One of them</i>
<i>Aantal per jaar</i>	<p>3 – 3 – 3 principe:</p> <p>3 opererende ON per jaar.</p> <p>3 ON in voorbereiding per jaar</p> <p>3 ON in afronding per jaar</p>	Afhankelijk van de noodzaak/vraag	Op basis van gelegenheid, behoefte en tijd
Middelen, Evaluatie & Communicatie			
<i>Noodzakelijke middelen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Opbouw expertisegroep werking effectieve ON-en: procesbegeleiding en evaluatie. Door het secretariaat van de Voorzitter van het VC maar samengesteld uit parttime gedelegeerde medewerkers uit de verschillende BD- 	<ul style="list-style-type: none"> - Overeenkomst over het betrekken van VO interne partners(eventueel Broekzak-vestzak regeling) in ontwerpen van <i>evidence-informed</i> adviezen. - Budget voor inschakeling externe 	Extra noodzakelijke middelen, gegenereerd of gemobiliseerd per initiatief.

	<p>en (vrijwillig en op voorstel van het MACO) en R&D middelen uit Departement Kanselarij en Bestuur.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Overeenkomst over het betrekken van VO interne partners in ON-en (eventueel Broekzak-vestzak regeling) - Budget voor inschakeling externe experts. 	<p>experten. (zo nodig)</p>	
<i>Evaluatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelen van een procesevaluatie om de voortgang van ON te monitoren en de portfolio van lopende ON-en op te volgen. - Formatieve evaluatie (een procesevaluatie met bijsturing van het proces wanneer dat noodzakelijk blijkt) door de deelnemers van het ON staat hier centraal. 	<p>Klassieke output/outcome/impact evaluatie van geïnitieerde agendapunten. Is er een operationele excellence besluit tot stand gekomen dat efficiënt, effectief en duurzaam is?</p>	<p>Regelmatige bevraging van de ervaren meerwaarde van de verschillende type netwerkinitiatieven.</p>
<i>Communicatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Brede communicatie over initiatieven, innovaties, ideeën, resultaten over het oppakken van complexe uitdagingen via transversaal beleid. - In een zeer vroeg stadium de relevante Ministers en kabinetten betrekken in de communicatie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Duidelijke en heldere VO-interne communicatie over uitgewerkte besluiten in samenwerking met Ministers en kabinetten. 	<p>Geen nood aan interne of externe communicatie.</p>