

Steunpunt beleidsrelevant onderzoek

BESTUURLIJKE ORGANISATIE VLAANDEREN

EDITORIAAL: SLAGKRACHTIGE POLITIEK?

Bart Sturtewagen opende in *De Standaard* van 29 oktober met een prikkelend pleidooi voor de installatie van een volwaardige parlementaire onderzoekscommissie over Dexia een intrigerend debat over de doeltreffendheid van de democratie. Die commissie is broodnodig, zo argumenteert hij, niet om de verantwoordelijken met de vinger te wijzen of om de mechanismen die geleid hebben tot de infernale financiële spiraal te achterhalen maar wel om "een aanvang te maken met de titanenarbeid die nodig zal zijn om de bevolking weer een greintje geloof in haar leiders en instellingen te geven".

Een week later ging Luc Huyse in dezelfde krant op de uitdaging in met als uitgangspunt een stelling die hij al 15 jaar eerder, toen het land bijna onderuit ging in de Dutroux-crisis, poneerde: "Elke democratie rust op twee pijlers. Legitimiteit is de eerste, de overtuiging in brede lagen van de bevolking, dat de politieke instellingen en hun equipage het vertrouwen waard zijn. En dat wie het land bestuurt daartoe gerechtigd is. Slagkracht is de tweede steunpilaar: het vermogen van de overheid om te zorgen voor veiligheid, werk en welvaart". Binnen SBOV zijn we allemaal getuigen geweest van vaak zeer uiteenlopende experimenten om de slagkracht van de overheid (of liever overheden) op te vijzelen. Het volstaat onze publicatiedatabank te consulteren om een stand van zaken op te maken: onderzoek over beheers- en beleidscycli, verwevenheid van bestuurlijke niveaus, strategische planning, publiek-private samenwerking, toekomstonderzoek, besluitvorming bij complexe projecten, financieel management, auditing en noem maar op. En wie zich de moeite getroost om een aantal van die publicaties door te nemen, zal tot het besef komen dat sedert de Dutroux-periode aanzienlijke vooruitgang in de richting van een slagkrachtige overheid is geboekt, zij het dat de spreekwoordelijke weg nog lang is en de gids niet altijd even ervaren. Met die figuurlijke gids belanden we bij de plaats van de politicus in het geheel en komen we terug aan bij die eerste pijler: de legitimiteit. Temeer daar de financiële crisis in heel Europa aantoont dat die legitimiteit zware averij oploopt door slagkrachttekorten. Slagkracht en legitimiteit zijn dimensies die met elkaar innig verweven zijn.

Zonder vooruit te willen lopen op de conclusies van het commissiewerk in onze verschillende parlementen tekent zich toch al één lijn af. Politieke bestuurders worden in de financiële crisis niet zozeer met de vinger gewezen omwille van al dan niet foute keuzen, maar vooral omwille van de signalen van onmacht die ze uitzonden bij de teloorgang van vermeende vaste waarden in ons financieel landschap. Uiteraard kunnen, zoals Marc Hooghe het in dezelfde krant verwoordde, vragen worden gesteld over de wijze waarop zitjes worden verdeeld over verschillende partijen in publieke en semipublieke satellietorganisaties, weze het nu de Gemeentelijke Holding of de intercommunale om de hoek. Niemand zal de waarde van deze mandaten ontkennen als belangrijk smeermiddel bij coalitievorming (op welk niveau dan ook). In elke competitie moeten nu eenmaal troostprijzen worden uitgedeeld.

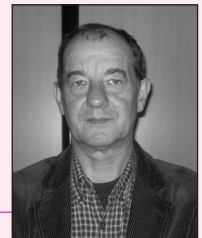
En toch is het debat ruimer dan deze over de politisering van overheidsbedrijven of het doorwegen van partijpolitieke belan-

gen bij het samenstellen van bestuursorganen. In essentie worden we vandaag geconfronteerd met fundamentele vragen over de sturingscapaciteit van de politicus in onze overheid (hier in de meest ruime zin opgevat). En bij uitbreiding met deze over de capaciteit van de representatieve democratie (zoals we deze vandaag invullen) om vat (in het meest utopische scenario) of (allicht in het meest haalbare realistische scenario) zicht te krijgen op uitermate complexe mechanismen die de samenleving anno 2011 en komende uitdagen.

In onze vertegenwoordigende organen groeit geleidelijk aan het bewustzijn over tekorten in de capaciteit van de representatieve democratie. En her en der zijn antwoorden aangereikt, zoals bijvoorbeeld de ondersteuning van parlementsleden en de financiering van politieke partijen zoals dit uitgewerkt werd aan het einde van de vorige eeuw. Op het lokale niveau biedt het Gemeentedecreet mogelijkheden om burgemeesters, schepenen en gemeenteraadsfracties bij te laten staan door medewerkers, zij het met wisselend succes. Zo illustreerde een TV-reportage over een Limburgse politiezone pijnlijk het tekortschieten van de democratische controle op het reilen en zeilen in het betrokken korps.

Overigens bieden die initiatieven geen antwoord op de vraag of onze politieke instellingen die naar vorm bijna 200 jaar geleden geconcipieerd zijn, nog voldoende opgewassen zijn tegenover megavragen die zich vandaag stellen. Ulrich Beck gaf in 1991 al aan dat de democratisering als instrument om wetenschappelijk-technologische ontwikkelingen in het licht van de risicosamenleving te beheersen een illusoire gedachte is en pleitte hij voor de ontgrenzing (door o.a. openbare tegenspraak met tegengewichten als justitie, media, wetenschap). Eigenlijk kan die redenering worden doorgetrokken naar de politiek en het beleid. Misschien is dit een bijkomend aandachtspunt voor het volgende steunpunt?

Prof. dr. Johan Ackaert
coördinator Universiteit Hasselt



GOEDKEURING VAN START DERDE STEUNPUNT!

De formele erkenning van het derde steunpunt is een feit! Op 10 november besliste de Vlaamse Regering over de erkenning en financiering van het Steunpunt voor Beleidsrelevant Onderzoek voor de periode 2012-2016. Het centrale thema voor SBOV III omhelt: 'Bestuurlijke Organisatie - Slagkrachtige Overheid'.

Onder coördinatie van prof. dr. Geert Bouckaert zal ook voor dit steunpunt het consortium bestaan uit: Instituut voor de Overheid, K.U.Leuven; Onderzoeksgroep management & bestuur, Universiteit Antwerpen; Departement Handelswetenschappen en bestuurskunde, Hogeschool Gent; Centrum voor lokale politiek, Universiteit Gent en Centrum voor Overheid en Recht, Universiteit Hasselt.

Meer info onderzoek & publicaties: www.steunpuntbov.be

STUDIEDAG 18 OKTOBER 2011: DE SLAGKRACHT VAN DE VLAAMSE OVERHEID

Op deze studievoormiddag waren meer dan 100 geïnteresseerden aanwezig. Er werden enkele onderzoeksresultaten gepresenteerd van de projecten rond publiek-private samenwerking, Europeanisering en interactief beleid. Volgende stakeholders zorgden voor een kritische reflectie hierop en keken vooruit naar de belangrijkste verwachte, gewenste en ongewenste ontwikkelingen op dit vlak: Karl Musschoot, DAR Afdelingshoofd Communicatie, Marc Theirssen, Senior Adviseur Vlaams Kenniscentrum PPS en Jurian Van Parys, Eurocoördinator Departement Internationaal Vlaanderen.

Meer info en presentaties: via www.steunpuntbov.be

NIEUW RAPPORT: ORGANISATIE- CULTUUR EN KWALITEITSMANAGE- MENT. EEN STUDIE NAAR DE ROL VAN ORGANISATIECULTUUR BIJ HET GEBRUIK VAN KWALITEITSMANAGE- MENTTECHNIEN IN VLAAMSE GEMEENTEN EN OCMW'S

In dit nieuwe rapport, dat kadert binnen het onderzoeksproject: 'Kwaliteit en innovatie in de Vlaamse lokale besturen', wordt de rol van organisatiecultuur binnen de organisatie en meer specifiek bij het gebruik van kwaliteitsmanagementtechnieken (KMT) onderzocht. De studie is gebaseerd op het eerder uitgevoerde survey-onderzoek 'Kwaliteitsmanagement' (Van Roosbroek & Bouckaert, 2009) en interviews met vijftien secretarissen. Het rapport is opgedeeld in drie luiken: 1) het verbeteren van de organisatiecultuur als motief om KMT te introduceren; 2) de veranderingen in de mate van gebruik van KMT en 3) de organisatiecultuur binnen de organisaties en de rol van organisatiecultuur bij het gebruik van KMT.

Uit een eerdere studie naar het gebruik van KMT in lokale besturen bleek dat het verbeteren van de organisatiecultuur voor 80 % van de secretarissen van Vlaamse gemeenten en OCMW's een belangrijke motivatie, maar tegelijkertijd voor ongeveer een vijfde van hen een hinderpaal is om de technieken te implementeren. Deze ogenschijnlijke tegenstelling was één van de belangrijkste motieven voor de aanvang van deze studie. Uit deze studie blijkt dat het motief om KMT te implementeren per techniek verschilt. Bij het kwaliteitshandboek lijkt het verbeteren van de organisatiecultuur in sommige gevallen wel belangrijk geweest, bij het systeem van klachtenbehandeling lijkt dit motief veel minder belangrijk. Daar weegt de decretale verplichting zwaarder door.

Naar eigen zeggen zijn de ondervraagde besturen de afgelopen jaren KMT sterker gaan toepassen. Door ongeveer de helft van de secretarissen wordt aangegeven dat er daarbij vooral aandacht uitgaat naar de decretaal verplichte technieken. Het lijken vooral de OCMW-besturen die, waarschijnlijk ingegeven door het kwaliteitsdecreet, meer gericht zijn op het toepassen van verschillende KMT binnen hun organisatie.

Uit het luik waarin de secretarissen de organisatiecultuur bespreken, blijkt dat zij de organisatiefocus van hun organisatie vooral als intern gericht beschouwen en de structuur van de organisatie als beheersingsgericht percipiëren. De gewenste cultuur zou volgens de secretarissen eerder een extern gerichte en flexibele cultuur moeten zijn.

Volgens de secretarissen past een bepaald type KMT beter bij een bepaald type organisatiecultuur dan een ander. Wanneer de cultuur en de techniek niet compatibel zijn, kan volgens de secretarissen de techniek in onbruik raken of het gebruik ervan weerstand oproepen (bv. een kwaliteitshandboek in een organisatie die sterk op flexibiliteit is gericht). Bij de implementatie van de technieken moet men zich, volgens de secretarissen zeer bewust zijn van de invloed van organisatiecultuur, het 'meekrijgen' van de medewerkers. Duidelijke communicatie

en de opvolging van resultaten zijn daarbij volgens hen van groot belang.

Molenveld Astrid, Demuzere Sara & Bouckaert Geert (2011). *Organisatiecultuur en kwaliteitsmanagement. Een studie naar de rol van organisatiecultuur bij het gebruik van kwaliteitsmanagementtechnieken in Vlaamse gemeenten en OCMW's*. 99 p.

NIEUW RAPPORT: BINNENGEMEENTE- LIJKE DECENTRALISATIE IN VLAANDE- REN: LEREN UIT DE ERVARINGEN VAN ANTWERPEN EN ROTTERDAM

In Vlaanderen leven bestuurlijke schaalvraagstukken opnieuw op. Het blijkt echter moeilijk om af te bakken op welke schaal een lokaal bestuur zowel doelmatig als democratisch optimaal functioneert. In het schaaldebat stellen sommigen dat grotere besturen meer doelmatig maar minder democratisch zijn, en vice versa. Hoewel deze stelling wetenschappelijk betwistbaar is, vormt ze de aanleiding om te zoeken naar allerlei organisatie-modellen om de kloof tussen bestuur en burger voldoende klein te houden en tegelijkertijd de bestuurskracht van het bestuur voldoende groot.

Het B-project 'Binnengemeentelijke decentralisatie in Vlaanderen: lessen vanuit de districtswerking in de stad Antwerpen' heeft tot doel om een beter inzicht te verwerven in binnengemeentelijke decentralisatie als specifiek organisatiemodel voor grote gemeenten en steden om die balans te vinden. We analyseren de enige Vlaamse praktijk tot dusver, namelijk Antwerpen, en verkennen een Nederlands voorbeeld, namelijk Rotterdam. We doen dit hoofdzakelijk door te peilen bij een aantal betrokkenen en deskundigen naar hun appreciatie van het model, zowel op het vlak van democratische kwaliteit als op het vlak van doelmatigheid, en hebben daarbij ook aandacht voor de coördinatieproblematiek binnen dergelijk organisatiemodel. We houden hierbij expliciet rekening met een tijdspectief, namelijk hoe beide praktijken doorheen de jaren geëvolueerd zijn.

Dit eindrapport van het onderzoek omvat (1) een theoretische en conceptuele uitwerking van het thema, (2) een empirisch luik, met daarin de uitgebreide analyse over Antwerpen (via documenten, een webbevraging bij 440 personen waarop 223 stedelijke en districtspolitici en ambtenaren reageerden, en een reeks interviews) en de verkennende analyse van Rotterdam en (3) de belangrijkste lessen. De belangrijkste lessen zijn:

- (1) dat het model werkt, maar tijd vergt,
- (2) dat het democratiserend effect reëel lijkt, maar contextafhankelijk is,
- (3) dat er geen blauwdruk bestaat, maar maatwerk nodig is,
- (4) dat de bevoegdheidsverdeling bij voorkeur op rationele argumenten gesteund wordt,
- (5) dat er voldoende capaciteit (mensen, middelen, verbindingen) vereist is,
- (6) dat er een evenwicht moet gezocht worden tussen het primaat van de politiek en administratieve professionalisering,
- (7) dat er voldoende aandacht moet zijn voor afstemming tussen districten onderling.

De Herdt Dries & Voets Joris (2011). *Binnengemeentelijke decentralisatie in Vlaanderen: Lerens uit de ervaringen van Antwerpen en Rotterdam*. 327 p.

NIEUW RAPPORT: EFFICIËNTIE METEN IN DE PUBLIEKE SECTOR. METHODOLO- GIEËN EN TOEPASSINGEN OP LOKALE BESTUREN

Een meer efficiënte publieke sector komt binnen het huidige financieel-economische klimaat nadrukkelijk op de agenda te staan. Terwijl de vraag naar kwalitatieve publieke diensten blijft toenemen, wordt de budgettaire ademruimte van de verschillende overheden in ons land almaar kleiner. Meer nog, het is

duidelijk dat hun financiële positie in de komende jaren krap zal blijven en dat tegelijkertijd de socio-economische, demografische en ecologische uitdagingen niet zullen afnemen, wel integendeel. Met een vraag naar publieke dienstverlening die sneller groeit dan de beschikbare middelen, wordt efficiëntie in de komende jaren een cruciale kwestie voor onze politici en overheidsmanagers.

Ook de lokale besturen in Vlaanderen ontsnappen niet aan de gevolgen van de economische crisis en de teruglopende ontvangsten. In haar beleidsnota Binnenlands Bestuur 2009-2014 geeft de Vlaamse Regering aan dat er de komende jaren geen beleidsruimte is voor belangrijke financiële stimuli, met als gevolg dat de lokale overheden zelf in volle verantwoordelijkheid zullen moeten werken aan hun efficiëntie om met minder middelen een beter bestuur en een betere dienstverlening tot stand te brengen.

Om deze efficiëntie-agenda voor lokale besturen kracht bij te zetten, wordt binnen het SBOV het project 'Lokale Efficiëntie' uitgevoerd. In het voorliggende eerste deelrapport van het project brengen we op een verkennende en prospectieve wijze in kaart hoe de efficiëntie van publiekesectoriteiten systematisch gemeten en beoordeeld kan worden. We geven hierbij een overzicht van de verschillende meetbenaderingen en -technieken voor het beoordelen van de efficiëntie van organisaties.

Om de efficiëntie te meten van een overheidsorganisatie of van een groep van entiteiten die dezelfde publieke diensten leveren, zoals bijvoorbeeld van lokale overheden in Vlaanderen, kunnen twee alternatieve categorieën van methoden onderscheiden worden. De eerste, vaak in de publieke sector zelf gebruikte, benadering is om een set van prestatie-indicatoren te ontwikkelen, die gedeeltelijke metingen van bepaalde aspecten van de prestatie van een organisatie (bijvoorbeeld efficiëntie) inhouden. Zulke indicatoren hebben het voordeel dat ze relatief vlot te meten en te valideren zijn, en dat ze makkelijk geïnterpreteerd kunnen worden. Op die manier vormen ze een waardevol startpunt om op een eenvoudige wijze vergelijkingen van prestaties uit te voeren, zowel tussen organisaties als in de tijd. Het grote nadeel van deze partiële indicatoren ligt in het feit dat ze geen meerdere inputs en meerdere outputs in beschouwing nemen, en daardoor slechts een gedeeltelijke beoordeling zijn van de algemene prestatie van een organisatie. We benadrukken in dit rapport dus de nood aan meer globale vormen van efficiëntiemetingen.

De tweede categorie van methoden, die het gebruik van statistische en/of econometrische instrumenten vereist en voornamelijk in de academische literatuur omtrent efficiëntiemetingen terug te vinden is, heeft tot doel een meer algemeen beeld van de efficiëntie van een organisatie te verkrijgen. De enorme opmars van de theoretische en empirische beoordeling van de overheidsefficiëntie die de laatste decennia waar te nemen valt, situeert zich hoofdzakelijk in deze categorie. Vooruitgang in statistische methodologieën, een sterke toename in de datavoorziening en een snelle beschikbaarheid van kwalitatieve software hebben allemaal bijgedragen aan de toenemende interesse voor globale efficiëntiemetingen. Een groot deel van onze aandacht bij deze categorie van meer globale efficiëntiemetingen gaat naar grensmethoden, aangezien dit type van methodologieën algemeen beschouwd wordt als de meest toereikende methode om de overheidsefficiëntie te analyseren. Zowel parametrische methoden (zoals SFA en DFA) als niet-parametrische grenstechnieken (zoals FDH en DEA) worden in dit rapport toegelicht en grafisch geïllustreerd.

We eindigen het rapport met het belang te benadrukken van de kwaliteit van de gebruikte input- en outputdata bij efficiëntiemetingen. De efficiëntie moet bovendien op het juiste organisatie-niveau worden berekend: daar waar met de middelen de prestaties geleverd worden. Deze gegevens dienen daarbij niet enkel kwantitatief van aard te zijn, ook kwalitatieve informatie over de inputs en outputs moet in acht genomen worden. Naast input- en outputdata voor de efficiëntiemeting is eveneens informatie omtrent de omgevings- of exogene factoren (o.a. institutionele, socio-economische, demografische of geografische aspecten) van groot belang, voornamelijk bij het vergelijken van de efficiëntie van verschillende entiteiten. Deze exogene variabelen zijn niet rechtstreeks betrokken in het productieproces, maar kunnen nuttige informatie bevatten om mee het verschil in efficiëntie tussen gelijkaardige overheden te verklaren.

Stroobants Jesse & Bouckaert Geert (2011). *Efficiëntie meten in de publieke sector. Methodologieën en toepassingen op lokale besturen*. 84 p.

NIEUWE RAPPORTEN: REGIOSCREENING ALS INSTRUMENT VOOR BESTUURLIJKE HERVORMING

De Vlaamse Regering stelde in het Witboek Vlaamse Interne Staatshervorming van 8 april 2011 een uitrol van het instrument van de regioscreening over heel Vlaanderen in het vooruitzicht. Dit onderzoek focust op een aantal vragen die daarbij opduiken. Aan de hand van drie verschillende onderzoeksrapporten gaan de onderzoekers in op de finaliteit en het nut van een regioscreening, de inhoud en betekenis ervan alsook op de methodische uitwerking en het gebruik, het effect en de opvolging van de resultaten. We gebruiken daarvoor de ervaringen van de aanpak in vijf regio's waar een vorm van regioscreening werd opgezet (de Turnhoutse stadsregio, de regio Zuid-West-Vlaanderen, de regio Midden-West-Vlaanderen, het Meetjesland en de Westhoek).

Een eerste nota brengt verslag van de vergelijkende analyse van de aanpak in deze vijf regio's en bevat eerste aanzetten en vragen over de regioscreening in andere regio's. Een synthese van de uitgevoerde inventarisaties vanuit inhoudelijk en technisch oogpunt en een synthese van de motieven en ambities en van de manier waarop in die regio's procesmatig is gewerkt, leidde tot een aantal aanbevelingen om in andere regio's in Vlaanderen de technische inventarisatie uit te voeren en om een interactief proces te starten.

Het tweede onderzoeksrapport werkte het instrument van de regioscreening technisch verder uit, gericht op een veralgemeend gebruik over heel Vlaanderen. Daar zijn de gouverneurs en het Agentschap Binnenlands Bestuur inmiddels mee aan de slag.

Het derde en laatste onderzoeksrapport analyseert de resultaten en de voorstellen die uit de gerealiseerde regioscreening komen in relatie tot de discussie over de interne staatshervorming. Wat zijn de ervaringen, bevindingen, kansen en moeilijkheden in de vijf regio's die momenteel met aspecten van de bestuurlijke organisatie van hun regio bezig zijn? Welke processen ontwikkelen zich, tot welk soort voorstellen leidt dat, waar staat men in het veranderingsproces? Wat zijn de gelijkenissen en verschillen tussen de verschillende regio's? En ten slotte: kunnen deze ervaringen ons iets leren over het debat over de 'bestuurlijke verrommeling' in Vlaanderen?

De Rynck Filip, Decorte An, Wayenberg Ellen & Voets Joris (2011). *Regioscreening als instrument voor bestuurlijke evaluatie, eerste tussentijdse rapport*. 115 p.

De Rynck Filip, Decorte An, Wayenberg Ellen & Voets Joris (2011). *Het gebruik van de regioscreening als bestuurlijk evaluatie-instrument. Van inventarisatie naar debat*. 37 p.

De Rynck Filip, Decorte An, Wayenberg Ellen & Voets Joris (forthcoming 2011). *Regioscreening als instrument voor bestuurlijke evaluatie. Leren uit de proeftuinen*. 55 p.

DOCTORAAT: BELEIDSRUIMTE IN PERSONEELSAANGELEGENHEDEN BIJ VLAAMSE GEMEENTEN. HOE VULLEN DE GEMEENTEN HUN LOKALE BELEIDSRUIMTE IN? MAATWERK VERSUS UNIFORMITEIT

In dit proefschrift, voorzien voor begin 2012 en resulterend uit het SBOV-project 'Centrale aansturing versus decentrale autonomie in personeelsmateries bij de Vlaamse lokale overheden (2007-2011)', staat de spanning tussen Vlaamse sturing en lokale autonomie in personeelsaangelegenheden bij Vlaamse gemeenten centraal. De algemene onderzoeksvraag die we wensen te beantwoorden, luidt als volgt: 'In welke mate zorgt het nieuwe rechtspositiebesluit ervoor dat gemeenten een personeelsbeleid kunnen voeren op maat van de gemeente? Kunnen gemeenten werkelijk eigen keuzes maken binnen het vastgelegde kader, en welke factoren verhinderen of stimuleren het maken van die eigen keuzes?'

3

Vooreerst kunnen we op basis van documentanalyses van de vroegere en huidige regelgevende kaders stellen dat er ondanks de grote hoeveelheid Vlaamse regels toch ook beleidsvrijheid aan de lokale besturen wordt gegeven in personeelsaangelegenheden. Echter, wanneer we vervolgens bekijken hoe Vlaamse gemeenten omgaan met die beleidsvrijheid, valt op dat de overgrote meerderheid voor de invulling van haar personeelsbeleid een beroep doet op het voorbeeldstatuut dat het Agentschap voor Binnenlands Bestuur (ABB; de toezichthoudende overheid) ontwikkelde. Uit het verklarende onderzoek blijkt dat de gemeentegrootte (+), de anciënniteit van de personeelsverantwoordelijke (+), de toezichthoudende overheid (+ en -), de politiek-ambtelijke verhoudingen op gemeentelijk niveau (+), de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (+) en een externe consultant (-) een belangrijke invloed uitoefenen op de keuze voor maatwerk in de lokale rechtspositie. De twee opvallendste bevindingen zijn: de toezichthoudende overheid oefent zowel een positieve als een negatieve invloed uit op maatwerk, terwijl de invloed van de consultant tegengesteld is aan de verwachtingen.

De toezichthouders dienen enerzijds advies te verlenen aan de lokale besturen (coach) maar oefenen anderzijds toezicht uit op de lokale regelgeving (scheidingsrechter). Deze dubbele rol brengt zowel voor de toezichthouders zelf als voor de lokale besturen onzekerheid met zich mee. Gemeenten roemen de toezichthoudende overheid voor haar begeleiding en adviezen, maar hekelen anderzijds de gedetailleerde toezichtuitoefening. Een belangrijke beleidsaanbeveling is dan ook om beide rollen meer uit elkaar te halen.

Consultants die worden ingeschakeld om gemeenten te begeleiden bij het opstellen van een rechtspositie, worden verondersteld samen met de gemeente te komen tot beleid op maat. Echter, we merken op dat gemeenten zich veelvuldig conformeren aan het model dat door de consultant zelf werd ontwikkeld. Gezien sommige consultants voor hun model vertrekken van het model van ABB, zien we dat de rechtspositie van veel van de gemeenten die een beroep deden op een externe consultant sterke gelijkenissen vertoont met het voorbeeldstatuut van ABB.

Een belangrijke kanttekening bij dit onderzoek is dat het tijds-perspectief in rekening moet worden gebracht. De onderzochte regelgevende kaders, zowel Vlaams als lokaal, zijn zeer recent

van aard. Vele gemeenten gaven in het onderzoek aan reeds diverse wijzigingen te hebben gepland. Bovendien stelden gemeenten in het kwalitatieve onderzoeksluik letterlijk nog onvoldoende te bevatten welke mogelijkheden en beperkingen de regelgeving biedt. De kans is met andere woorden reëel dat het regelgevend kader aangaande het lokale personeelsbeleid er binnen vijf jaar anders uitziet.

Algemeen kunnen we besluiten dat gemeenten in Vlaanderen aanzienlijke mogelijkheden hebben om hun personeelsbeleid af te stemmen op lokale noden en behoeften. Echter, de analyses in dit proefschrift toonden aan dat gemeenten deze vrijheid nog niet aanwenden om maatwerk af te leveren. Gezien gemeenten tevreden blijken over hun rechtspositieregeling, lijkt anno 2011 de algemene vraag naar meer lokale autonomie minder prangend.

Peeters Nele (2012). *Beleidsruimte in personeelsaangelegenheden bij Vlaamse gemeenten. Hoe vullen de gemeenten hun lokale beleidsruimte in? Maatwerk versus uniformiteit*. Universiteit Antwerpen. 280 p. + bijlagen.

ENKELE RECENTE PUBLICATIES

De Peuter Bart, Pattyn Valérie & Wayenberg Ellen (2011). Territorial reform of local government and alternative strategies: a comparative inquiry into evaluation criteria underpinning decisions and debate in Flanders. *Local Government Studies*. 37(5): 533-552.

Olislagers Ellen & Steyvers Kristof (2011). Rekenom of relatiegeschenk. Partnerkeuze bij coalitievorming op lokaal vlak. *Burger, bestuur en beleid: tijdschrift voor bestuurskunde en bestuursrecht*. 7(2): 91-104.

Stroobants Jesse & Bouckaert Geert (2011). Meetbare en auditeerbare efficiëntiewinsten in de overheid. *VTOM-Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*. 16(2): 46-56.

Van Damme Jan, Brans Marleen, Fobe Ellen & Vancoppenolle Diederik (2011). De strategische adviesraden: buitenboordmotor van het Vlaams beleid. *Burger, bestuur en beleid: tijdschrift voor bestuurskunde en bestuursrecht*. 7(2): 105-119.

Verhoest Koen, Van Thiel Sandra, Bouckaert Geert & Laegreid Per (2011). *Government Agencies: Practices and Lessons from 30 Countries*. Basingstoke: Palgrave/Macmillan. 480 p.



Prof. dr. Herwig Reynaert



Prof. dr. Filip De Rynck



Prof. dr. Annie Hondeghe



Prof. dr. Johan Ackaert



Prof. dr. Ria Janvier

Algemeen coördinator:

Prof. dr. Geert BOUCKAERT

Instituut voor de Overheid - Parkstraat 45 - bus 3609 - 3000 Leuven

Algemeen secretariaat

Steunpunt beleidsrelevant onderzoek - BESTUURLIJKE ORGANISATIE VLAANDEREN

Parkstraat 45 - bus 3609 - B-3000 Leuven - BELGIE

Tel.: 0032 16 32 36 10 - Fax: 0032 16 32 36 11

E-mail: sbov@soc.kuleuven.be - Website: www.steunpuntbov.be

Schrijf u in op onze elektronische nieuwsbrief via www.steunpuntbov.be

4