

# Jaarverslag 2017

Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing



**Vlaanderen**  
is vernieuwend bestuur

**STEUNPUNT  
BESTUURLIJKE  
VERNIEUWING**

Het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing is een consortium van:



**INSTITUUT VOOR DE OVERHEID**

Parkstraat 45 bus 3609  
B-3000 Leuven  
Tel: 0032 16 32 32 70

Prof. dr. Geert Bouckaert  
Promotor-coördinator  
geert.bouckaert@kuleuven.be

Prof. dr. Annie Hondeghem  
Verantwoordelijke KU Leuven  
annie.hondeghem@kuleuven.be



Sint-Jacobstraat 2  
B-2000 Antwerpen  
Tel: 0032 3 265 53 87

Prof. dr. Wouter Van Dooren  
Verantwoordelijke UAntwerpen  
wouter.vandooren@uantwerpen.be



Campus Mercator G  
Henleykaai 84  
B-9000 Gent  
Tel: 0032 9 243 29 04

Prof. dr. Joris Voets  
Verantwoordelijke UGent  
joris.voets@ugent.be



Martelarenlaan 42  
B-3500 Hasselt  
Tel: 0032 11 26 81 11

Prof. dr. Johan Ackaert  
Verantwoordelijke UHasselt  
johan.ackaert@uhasselt.be



# 1 INLEIDING

Dit jaarverslag omvat een rapportering van de diverse activiteiten en projecten binnen het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing (SBV) voor het jaar 2017. Het financiële verslag is opgenomen in een afzonderlijk document.

Hierna belichten we eerst de missie, visie en samenstelling van het consortium van het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing 2016-2020. We geven ook een kort overzicht van het jaarprogramma 2016-2017. Vervolgens staan we uitgebreid stil bij het activiteitenverslag voor het werkjaar 2017, met een korte toelichting van de inhoud, activiteiten en valorisatie van elk afzonderlijk project. Tot slot bespreken we ook enkele steunpuntbrede initiatieven.



combineren van flexibiliteit en veranderlijkheid met een zekere standvastigheid en stabiliteit is een belangrijke evenwichtsoefening, zeker in een context met schaarse budgettaire middelen.

Deze visie werd in nauw overleg met de Vlaamse administratie geoperationaliseerd in 13 onderzoeksprojecten voor de periode 2016-2017, die vallen binnen negen thema's, die op hun beurt onder drie grote onderzoekslijnen vallen.

## 2.3 SAMENSTELLING CONSORTIUM

Het 'Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing' 2016-2020 vormt een voortzetting van het 'Steunpunt Bestuurlijke Organisatie - Slagkrachtige Overheid' 2012-2016.

De leden van het consortium zijn:

- Instituut voor de Overheid (KU Leuven) dat tevens coördinator is
- Onderzoeksgroep Management en Bestuur (Universiteit Antwerpen)
- Vakgroep Public Governance, Management en Financiën en Centrum voor Duurzame Ontwikkeling (Universiteit Gent)
- CORE - Centrum voor Overheid en Recht (Universiteit Hasselt)

Het steunpunt vormt een eenheid en is een aparte entiteit binnen de bestaande universiteiten. Voor deze aparte entiteit is de nodige afstemming met de respectievelijke basisorganisaties verzekerd door middel van een samenwerkingsovereenkomst die werd ondertekend door de rectoren van de deelnemende universiteiten en door de inhoudelijk verantwoordelijken van de onderzoeksentiteiten.

### **3 OVERZICHT JAARPROGRAMMA 2016-2017**

In het jaarprogramma 2016-2017 werden 13 onderzoeksprojecten (p.m. twee bijkomende projecten in respectievelijk 2018 en 2019) ontwikkeld binnen acht thema's (p.m. bijkomend thema in 2018), die onder drie grote onderzoekslijnen vallen. Onderstaande tabel geeft aan in welke onderzoekslijnen de leden van het consortium hun onderzoeksactiviteiten ontwikkelen. Deze verdeling sluit aan bij de bestaande expertise die tot nog toe ontwikkeld werd binnen de partnerorganisaties op deze domeinen.

Het SBV beschikt over een onderzoeksequipe van 10 VTE wetenschappelijk medewerkers voor het uitvoeren van deze onderzoeksprojecten in 2016-2017, met 1 VTE voor secretariaat en ondersteuning.

In volgende paragrafen worden de verschillende onderzoeksprojecten verder toegelicht. Per project wordt ook een verslag gegeven van de activiteiten in het jaar 2017.



Tabel 1: Taakverdeling en samenwerking over inhoudelijke domeinen

| Onderzoekslijnen, thema's en projecten   | KU Leuven  | Universiteit Antwerpen | Universiteit Gent      | Universiteit Hasselt |
|--|------------|------------------------|------------------------|----------------------|
| <b>Onderzoekslijn 1: Toekomstverkenningen. Hoe omgaan met disrupties?</b>  |            |                        |                        |                      |
| - Thema 1: Transitie en nudging voor een duurzaam Vlaams overheidsbeleid<br><ul style="list-style-type: none"> <li>o Project 1: Bevorderen van experimenten via regelluwe ruimtes</li> <li>o Project 2: Systeemevaluatie voor transitiebeleid</li> <li>o Project 3: Matrix voor gedragsinzichten</li> <li>o Project 4: Disruptieve veranderingen en aansturing van transities</li> </ul> | X<br><br>X |                        | X<br><br><br>p.m. 2019 |                      |
| - Thema 2: Ondersteuning van algemene omgevingsanalyse en agendabepaling voor nieuwe legislatuur<br><ul style="list-style-type: none"> <li>o Project: Ondersteuning van algemene omgevingsanalyse en agendabepaling voor nieuwe legislatuur</li> </ul>   | p.m. 2018  | p.m. 2018              | p.m. 2018              | p.m. 2018            |
| <b>Onderzoekslijn 2: Naar een resultaat- en klantgerichte Vlaamse overheid</b>   |            |                        |                        |                      |
| - Thema 1: Wendbare organisatie van de overheid<br><ul style="list-style-type: none"> <li>o Project: Wendbare organisatie van de overheid</li> </ul>   |            | X                      |                        |                      |
| - Thema 2: Onderbouwd HR-beleid<br><ul style="list-style-type: none"> <li>o Project 1: Ambtenaren en overheidscontractanten</li> <li>o Project 2: Arbeidsorganisatie en personeelsbeschikbaarheid</li> </ul>   | X          | X                      |                        |                      |
| - Thema 3: Vlaams investeringsbeleid voor grote infrastructuurprojecten<br><ul style="list-style-type: none"> <li>o Project: Vlaams investeringsbeleid voor grote infrastructuurprojecten</li> </ul>   |            | X                      |                        | X                    |
| - Thema 4: Digitale Vlaamse overheid<br><ul style="list-style-type: none"> <li>o Project: Digitale Vlaamse overheid</li> </ul>   | X          |                        |                        |                      |
| <b>Onderzoekslijn 3: Lokale autonomie en lokale verantwoordelijkheid</b>   |            |                        |                        |                      |
| - Thema 1: Financiën<br><ul style="list-style-type: none"> <li>o Project 1: Financiële verantwoordelijkheid</li> <li>o Project 2: Financiële verhoudingen – impact financieringsstromen op lokale beleidsregie</li> <li>o Project 3: Financiële verhoudingen – impact verfondsing sectorale financiering op lokale beleidsdynamiek</li> </ul>  | X          |                        | X                      |                      |
| - Thema 2: Ambtelijke capaciteit<br><ul style="list-style-type: none"> <li>o Project: Ambtelijke capaciteit</li> </ul>   | X          |                        | X                      |                      |
| - Thema 3: Bovenlokale en stadsregionale arrangementen<br><ul style="list-style-type: none"> <li>o Project: Bovenlokale en stadsregionale arrangementen</li> </ul>   |            |                        | X                      |                      |



## **4 ACTIVITEITENVERSLAG 2017**

### **4.1 ONDERZOEKSLIJK 1: TOEKOMSTVERKENNINGEN: HOE OMGAAN MET DISRUPTIES?**

De onderzoekslijn rond toekomstverkenningen, disruptieve ontwikkelen en transitie draagt bij aan de strategische capaciteit om nieuwe ontwikkelingen te detecteren en noodzakelijke transitie beleidsmatig te vertalen, onder meer door een evaluatiemethodiek op systeemniveau te ontwikkelen en ook de inpassing van gedragsmatige inzichten in het beleid te versterken. Daarnaast versterkt deze onderzoekslijn de capaciteit van de overheid om aan goed transitie management te doen door onder meer inzicht te scheppen over het management en opschaling van experimenten in dergelijke transitietrajecten.

#### **4.1.1 Thema 1: Transitie en nudging voor een duurzaam Vlaams overheidsbeleid**

##### **4.1.1.1 Project 1: Bevorderen van experimenten via regelluwe ruimtes**

Experimenten en niches worden in de literatuur als essentieel beschouwd om duurzaamheids transitie in gang te zetten. Ze zijn de ruimtes waarin vernieuwing ontstaat en kan groeien. De ervaring leert echter ook dat experimenten en niches het vaak moeilijk hebben om op te starten en zeker om verder op te schalen. Het internationale onderzoek hier rond heeft op diverse kansen en belemmerende factoren gewezen: regelgeving, financiering, legitimiteit, ondernemerschap, kennisopbouw en –verspreiding, etc.

Regelluwe en procedureluwe ruimtes worden vaak naar voren geschoven als een methode om innovatie sneller te laten starten en uit te testen. Regelluwe ruimtes zijn geografisch of virtueel afgebakende zones waarin actoren experimenten kunnen opzetten en waarbij bepaalde regelgeving of administratieve vereisten (tijdelijk) niet van toepassing zijn of worden afgedwongen. Een recent ontwerp rapport van de SERV leert dat zo'n ruimtes beloftevol zijn, maar ook dat er zorgvuldig mee omgegaan moet worden: men dient case per case te beslissen of het noodzakelijk is voor het experiment en het dan op maat, onderbouwd en gedragen uit te werken. Regelluwe moet gekoppeld worden aan opbouw van kennis over het ontwerpen van anders gereguleerde ruimtes, die een phase-out van oude praktijken mogelijk maken. Het ontwerp rapport van SERV geeft een goed inzicht in de juridische context van regelluwe ruimtes, maar zegt weinig over de omstandigheden waarin ze tot stand komen, de keuzes die gemaakt moesten worden (o.a. in regels, actoren, middelen, ...), de feitelijke werking en de nieuwe mogelijkheden en/of problemen die dan opduiken, de vraag hoe een regelluwe ruimte beëindigd wordt en hoe het dan verder loopt, enzovoort.

Dit onderzoek, uitgevoerd door het Centrum voor Duurzame Ontwikkeling (UGent), wil zowel vanuit de theorie als vanuit de praktijk van bestaande cases daarop een beter zicht ontwikkelen. We selecteren cases in thema's waarmee we al vertrouwd zijn, zoals duurzaam wonen en bouwen, en circulaire economie. Een goede kennis van de context van niches/experimenten en regelluwe ruimtes is immers erg belangrijk. We kiezen voor een actiegerichte en interactieve vorm van onderzoeksopbouw die het mogelijk maakt op regelmatige basis uit te wisselen met transitie managers (of hun medewerkers). De bedoeling is om daarmee versneld en herhaald input te kunnen geven en aanbevelingen te kunnen doen aan de transitie processen, maar tegelijk ook over tussentijdse onderzoeksresultaten te discussiëren en nieuwe ideeën op te doen.

## Onderzoeksteam

Dit project wordt uitgevoerd aan het Centrum voor Duurzame Ontwikkeling, Universiteit Gent.

- Onderzoekspromotor: Prof. Dr. Thomas Block (UGent)
- Onderzoeker: Dr. Erik Paredis (UGent)

## Activiteiten 2017

In het voorjaar werd een verkennende literatuurstudie afgerond. Daarbij werd de onderzoeksvraag verder verfijnd naar: "Hoe kunnen regelluwe zones (RLZs) een rol spelen in de opstart, versterking en opschaling van experimenten en niches voor de transities in de Visie 2050?" De eerste inzichten uit het onderzoek leren dat er op verschillende beleidsniveaus (van het lokale tot het Europese) en in verschillende domeinen interesse is voor regelluwe zones (of verwante ideeën). Wat een RLZ nu precies is, is echter niet altijd duidelijk en er zijn verschillende interpretaties van waarvoor ze moeten dienen. Gaat het vooral om een betere wet- en regelgeving, om het stimuleren van innovatie en groei, of om het initiëren van duurzaamheidstransities? Die achterliggende bekommernissen werken door in de manier waarop een RLZ wordt opgezet, wat men hoopt te bereiken, wie betrokken wordt, hoe geëvalueerd wordt, wat als een positief resultaat beschouwd wordt, en uiteraard welke regels als belemmerend ervaren worden.

Het onderzoek identificeerde drie aandachtsvelden bij de opzet van RLZs: formele en procesaspecten bij de organisatie (zoals rechtszekerheid, motivering, draagvlak – de SERV heeft hierover een uitgebreid advies geschreven); aandacht voor hoe zulke niches functioneren en wat hun slaagkansen verhoogt (zoals kennisopbouw en –deling, visie die een richting geeft, het aantrekken van ondernemende personen die willen experimenteren, het mobiliseren van middelen, ...); onderbouwing van de koppeling naar transities en systeeminnovaties voor duurzaamheid (cf. hierboven; hiervoor zijn denkkaders beschikbaar).

In het najaar werd er gestart met de uitwerking van een eerste case studie over afgelopen ervaringen bij Flanders Care, namelijk een experiment in het kader van Licalab (proeftuin voor zorginnovatie) rond thuislevering van medicijnen (met o.a. bpost).

## Valorisatie 2017

### BEGELEIDENDE WERKGROEPEN

- Samenkomsten op 02/02/2017, 17/03/2017 en 04/09/2017
- Skype-overleg op 08/06/2017

### PROJECTFORUM

- Samenkomst met presentatie van tussentijdse resultaten op 27/03/2017

### PUBLICATIES

- Er zijn geen formele publicaties, wel een discussienota over de tussentijdse resultaten en een PowerPointpresentatie.

### VALORISATIE NATIONAAL

- Aanlevering van tekst voor een nota door de administratie over het gebruik van de experimentwetgeving en regelluwe zones (in opdracht van het kabinet van minister-president Bourgeois).



#### **4.1.1.3 Project 3: Matrix voor gedragsinzichten**

Dit project is gericht op de implementatie van gedragsinzichten in het overheidsbeleid en werkt hiervoor een matrix voor kennisdeling uit. In de toekomst kan deze matrix nog verder ontwikkeld worden tot een breed instrument voor kennisontsluiting en een platform voor kennisuitwisseling tussen de Vlaamse overheid en haar partners. Er wordt hiertoe reeds een eerste aanzet gegeven in dit project via een leerevent in de eerste helft van 2017.

Het onderzoeksproject beslaat 4 grote fasen. In fase 1 worden beleidsinitiatieven in kaart gebracht, gevolgd in fasen 2 en 3 door de uitwerking van de matrixstructuur en de analyse van wetenschappelijke onderzoeken rond de toepassing van gedragsinzichten in het beleid. De bevindingen die uit deze fasen voortvloeien, worden uiteindelijk samengebracht en geïntegreerd in de op te zetten matrixstructuur.

#### **Onderzoeksteam**

Dit project wordt uitgevoerd aan het KU Leuven Instituut voor de Overheid.

- Onderzoekspromotor: Prof. Dr. Marleen Brans (KU Leuven)
- Onderzoekers: Wouter van Acker (KU Leuven) en Ellen Fobé (KU Leuven)

#### **Activiteiten 2017**

Event – Op 8 december 2017 organiseerde het Steunpunt in samenwerking met het Departement Kanselarij en Bestuur (Team Gedragsinzichten) een studievoormiddag/netwerkevent rond gedragsinzichten en overheidsbeleid. Het event bracht circa 150 academici en ambtenaren samen. Achttien cases werden via posterpresentaties voorgesteld aan de deelnemers, wat zorgde voor een informele, maar intensieve kennisuitwisseling. Daarnaast zorgden de keynote van Will Tiemeijer (WRR) en verschillende sprekers uit de wetenschap en praktijk voor de verdere inhoudelijke bijdragen.

Matrix gedragsinzichten – Eind november werd een matrix met 100 voorbeelden van beleidsprikkels ingediend. De realisatie moet uiteindelijk leiden tot een website waarop ambtenaren makkelijk inspiratie op kunnen doen over het gebruik van gedragsinzichten in beleid. De omvorming van document tot website ligt momenteel in handen van de Vlaamse overheid.

Abstract voor PSA – De systematische review die het team gemaakt heeft over de stand van de wetenschap omtrent het implementeren van gedragsinzichten in overheidsbeleid bevindt zich momenteel in de afrondende fase. Het abstract voor de paper dat als eindresultaat zal dienen werd geaccepteerd om gepresenteerd te worden op de PSA Conferentie 2017.

#### **Valorisatie 2017**

##### **BEGELEIDENDE WERKGROEPEN**

Er is overleg geweest met de begeleidingsgroep op:

- 17/03/2017
- 04/09/2017

##### **VALORISATIE NATIONAAL**

Zie netwerkevent bij 'Activiteiten 2017'.

##### **VALORISATIE INTERNATIONAAL**

Zie geaccepteerd abstract bij 'Activiteiten 2017'.

#### **4.1.1.4 Project 4: Disruptieve veranderingen en aansturing van transities**

De inhoud van dit project zal worden vastgelegd in het jaarprogramma 2019-2020.

##### **Onderzoeksteam**

Dit project wordt uitgevoerd aan het Centrum voor Duurzame Ontwikkeling, Universiteit Gent.

- Onderzoekspromotor: Prof. Dr. Thomas Block (UGent)
- Onderzoeker: Dr. Erik Paredis (UGent)

#### **4.1.2 Thema 2: Ondersteuning van algemene omgevingsanalyse en agendabepaling voor nieuwe legislatuur**

##### **4.1.2.1 Project: Ondersteuning van algemene omgevingsanalyse en agendabepaling voor nieuwe legislatuur**

De inhoud van dit project zal worden vastgelegd in het jaarprogramma 2018-2019.

##### **Onderzoeksteam**

Dit project wordt uitgevoerd met medewerking van alle partners in het SBV-consortium.

## **4.2 ONDERZOEKSLIJN 2: NAAR EEN RESULTAAT- EN KLANTGERICHTE VLAAMSE OVERHEID**

De onderzoekslijn rond een resultaatgerichte en klantgerichte Vlaamse overheid bevat vier thema's die samen mee trachten invulling te geven aan de verwezenlijking van een wendbare innovatieve organisatie. Het onderzoek rond 'een wendbare organisatie' biedt onderzoekscapaciteit rond structurele, procesmatige en culturele aspecten van het innovatieve vermogen in de overheid, de sturings- en samenwerkingscapaciteit van die overheid en de wendbare inzet van het overheidsapparaat en haar middelen. Het thema 'Een onderbouwd HR-beleid' onderzoekt onder meer de beschikbaarheid van personeel, alsook de innovatieve arbeidsorganisatie, alsook een aantal juridische aspecten die de flexibele inzet van personeel verhogen met aandacht voor personeelswelzijn. Het thema 'Een Vlaams investeringsbeleid voor grote infrastructuurprojecten' past één en ander toe op grote infrastructuurprojecten, de programmatorische planning en projectmanagement van deze projecten, met oog voor flexibiliteit en veranderlijkheid. Het thema 'Een digitale Vlaamse overheid' biedt ten slotte onderzoekscapaciteit om ICT, open en big data als instrumenten voor een wendbare en klantgerichte overheid te optimaliseren.

#### **4.2.1 Thema 1: Wendbare organisatie van de overheid**

##### **4.2.1.1 Project: Wendbare organisatie van de overheid**

De Vlaamse overheid wil evolueren naar een meer wendbare en klantgerichte organisatie via het herbekijken en optimaliseren van structuren, processen en cultuur. In het Vlaamse Regeerakkoord 2014-2019, de Beleidsnota Algemeen Regeringsbeleid 2014-2019 en Beleidsnota Bestuurszaken 2014-2019 wordt daartoe gewezen op het klantenperspectief als basis voor de integrale benadering van  
////////////////////////////////////

dienstverlening, het belang van samenwerking tussen overheidsdiensten en met maatschappelijke actoren, de inrichting van de Vlaamse overheid via een holdingmodel waarbij groepsbelang wordt gecombineerd met autonomie voor de entiteiten, en een meer flexibele inrichting van de organisatiestructuur van de Vlaamse overheid, met onder meer flexibele projectorganisaties voor complexe beleidsproblemen.

Hierop verder bouwend wil de Visienota 2050 de Vlaamse overheid zien evolueren naar een innovatieve overheid als lerende en wendbare organisatie, met voortdurende inhoudelijke en procesmatige vernieuwing. Hierbij dient de overheid een open samenwerkingsplatform te worden via doorgedreven samenwerkingen met andere publieke en private partners en intensieve beleidsdomein- en sectoroverschrijdende samenwerking, en met een focus op eigen kerntaken. Het ontkokeren van de eigen werking is daarbij cruciaal. Op die manier kan de overheid beter omgaan met uitdagingen die gesteld worden door de toenemende globalisering, complexiteit van 'wicked' issues, crisissen en individualisering.

Kernvraag bij dit alles is hoe een overheid ingericht moet worden om flexibel, wendbaar en innovatief te kunnen inspelen op nieuwe uitdagingen, complexe ('wicked') maatschappelijke problemen en disruptieve ontwikkelingen in een context van budgettaire beperkingen en toenemende eisen van burgers voor kwaliteitsvolle diensten. Dit project richt zich daarom op een wetenschappelijk onderbouwd (ver)nieuw(d) werkingsmodel voor de Vlaamse overheid, dat zowel aandacht heeft voor structuren, processen, maar ook voor cultuur. De onderzoekers streven daarbij de volgende drie doelstellingen na:

- Het omzetten van het concept 'wendbare organisatie' naar een uitgewerkt kader met evaluatiecriteria en –indicatoren op vlak van structuren, processen en cultuur, en het theoretisch onderbouwen/versterken van de Vlaamse hervormingsvisie.
- Het vergelijken van de globale samenhang van de hervormingsinitiatieven en –plannen inzake wendbare overheid in Vlaanderen tegenover een aantal geselecteerd landen of regio's aan de hand van het evaluatiekader.
- Het gericht evalueren en vergelijken van specifieke structurele hervormingsaspecten inzake wendbare en innovatieve overheid in Vlaanderen tegenover de geselecteerde landen of regio's en het doen van aanbevelingen t.a.v. deze aspecten.

## Onderzoeksteam

Dit project wordt uitgevoerd aan de Onderzoeksgroep Management en Bestuur, Universiteit Antwerpen.

- Onderzoekspromotor: Prof. Dr. Koen Verhoest (UAntwerpen)
- Onderzoekers: Joachim Vandergraesen (UAntwerpen), Dr. Astrid Molenveld (UAntwerpen) en Dr. Jan Boon (UAntwerpen)

## Activiteiten 2017

In het jaar 2017 analyseerden we de hervormingen binnen vier landen (Vlaanderen, Estland, Nederland en Zweden) op hun wendbaarheid. Dit aan de hand van een conceptueel kader dat we in de laatste helft van 2016 ontwikkelden. Hieruit bleek (1) dat de Zweedse administratie het "wendbaarst" was. Dit echter niet zozeer als gevolg van de doorgevoerde hervormingen, maar eerder als een gevolg van de politiek-administratieve cultuur. Daarnaast bleek (2) dat landen voornamelijk moeten inzetten op het balanceren van wendbaarheid en stabiliteit. Een overmatige wendbaarheid leidt immers ook tot inefficiëntie. Tot slot (3) denken we vast te stellen dat de hervormingen inzake wendbaarheid in aanzienlijke mate gekenmerkt zijn door pad-afhankelijkheid.

Uit de internationale vergelijking bleek daarbij ook dat het gebruik van tijdelijke entiteit overschrijdende structuren (flexibele projectstructuren, transitie-arena's of taskforces) een cruciaal onderdeel uitmaakte van de hervormingen. Tijdelijke structuren vormen controleerbare ruimtes die flexibel op te zetten zijn en waarbinnen diverse gouvernementele en niet-gouvernementele actoren kunnen samenwerken (Jensen, Johansson, & Löfström, 2013, Sjöblom, Löfgren, & Godenhjelm, 2013). Uit onze landenstudies bleek echter dat het succes, bijvoorbeeld de impact en duurzaamheid, van deze projectstructuren verre van vanzelfsprekend was. Deze projectstructuren vormen de focus van het jaarprogramma voor 2018.

## Valorisatie 2017

### BEGELEIDENDE WERKGROEPEN

- Werkgroep van 03/02/2017 – Presentatie en bespreking van:
  - o Onderzoeksrapport: *Een wendbare organisatie van de overheid. Een conceptueel kader met evaluatiecriteria- en indicatoren*. Geschreven door Joachim Vandergraesen, Koen Verhoest en Astrid Molenveld
  - o Eerste aftoetsing van het evaluatiekader aan het Groenboek Bestuur
  - o Voorstel voor landselectie
- Werkgroep van 05/09/2017 – Presentatie en bespreking van:
  - o Onderzoeksrapport: *Een wendbare overheid. Een overzicht en evaluatie van hervormingen binnen Estland, Vlaanderen en Zweden*. Geschreven door Joachim Vandergraesen, Koen Verhoest en Astrid Molenveld
- Werkgroep van 31/01/2018 – Presentatie en bespreking van:
  - o Onderzoekspresentatie: *Een wendbare overheid. Aftoetsing, onderbouwing en verrijking van de Vlaamse hervormingspraktijk*. Het finaal onderzoeksrapport wordt tegen midden maart 2018 afgewerkt
  - o Presentatie onderzoeksvoorstel 2018

### PUBLICATIES<sup>1</sup>

- Vandergraesen, J., Molenveld, A., & Verhoest, K. (2017). Wendbare overheid: Wat betekent 'wendbaarheid' en waarop zou een overheid moeten inzetten? *Vlaams Tijdschrift voor overheidsmanagement (VTOM)*.

### VALORISATIE NATIONAAL

- Advies Groenboek Bestuur (verschillende versies)
- Advies Witboek Open en Wendbare overheid
- Deelname aan de Vlaamse werkgroep 'fusies van entiteiten' en presentatie door Prof. Koen Verhoest op 19 december 2017 over 'Enkele overwegingen over verzelfstandiging en structuren in een wendbare overheid'

---

<sup>1</sup> De volgende relevante publicaties zijn ook geschreven door leden van het onderzoeksteam en houden verband met het thema van het project 'Wendbare organisatie van de overheid':

- Boon, J., Verhoest, K., & De Borger, B. (2017). Hiving off the non-essential: analysing which public organizations outsource administrative overhead. *International Review of Administrative Sciences*. 0 (0): 1-19 -, IF (2016): 1.350
- Boon, J., & Verhoest, K. (2017). On The Dynamics Of Reform Resistance: Why and How Bureaucratic Organizations Resist Shared Service Center Reforms. *International Public Management Journal* 0 (0): 1-25. Online first 19 Jan 2017. IF (2016): 1.733.
- Wynen, J., Verhoest, K. & Kleizen, B. (2017): More reforms, less innovation? The impact of structural reform histories on innovation-oriented cultures in public organizations, *Public Management Review*. 19 (8): 1142-1164. DOI: 10.1080/14719037.2016.1266021 - IF (2016): 2.293 (Ranking 9/47 in Public Administration)



- Vandergraesen, J., Molenveld, A., & Verhoest, K. (2017). *Exploring reforms to become agile: Initiatives and challenges. A comparative study and agenda for further research.* Contribution to the Nordic Political Science Association (NoPSA) conference – Odense, Denmark
- Vandergraesen, J., Molenveld, A., & Verhoest, K. (2017). *Agile government: what's in a name? A review of agility and related concepts.* Contribution to the European group for Public Administration (EGPA) conference – Milano, Italy
- Vandergraesen, J., & Molenveld, A. (2017). *Agile government: what is in a name? A review of related concepts.* Contribution to the NIG annual work conference 2017 – Maastricht, Netherlands

## **4.2.2 Thema 2: Onderbouwd HR-beleid**

### **4.2.2.1 Project 1: Ambtenaren en overheidscontractanten**

Op de diverse bestuursniveaus is er een trend om niet langer ambtenaren aan te werven, maar voortaan enkel nog een beroep te doen op het contractuele wervingsprocedé. Zulks neemt uiteraard niet weg dat voorafgaand hieraan, de juridische vraag dient te worden beantwoord in hoeverre het actuele wetgevend kader een dergelijke beleids optie toelaat.

In de eerste plaats gaat dit onderzoek in op de vraag over de juridische basis voor een verdere uitbreiding van de contractuele tewerkstelling binnen de Vlaamse overheid en dit vanuit de idee van de introductie van een (1) keuzevrijheid tussen het statutaire en het contractuele dienstverband tot zelfs een (2) veralgemeende en principiële contractuele tewerkstelling.

Uit eerder steunpuntonderzoek is gebleken dat de rechtspositie van de overheidscontractant - althans theoretisch-juridisch - rigider is dan die van de statutaire collega wanneer het gaat om de (eenzijdige) wijzigbaarheid van hun arbeidsvoorwaarden. Uit dat onderzoek blijkt bovendien dat een publiekrechtelijke werkgever een belangrijk instrument ontbeert waarover een werkgever onder toepassing van de CAO-Wet wel beschikt: het gaat om de mogelijkheid om op grond van een cao rechtstreeks wijzigingen door te voeren aan de (overeengekomen) arbeidsvoorwaarden zoals die bestaan in de individuele arbeidsrelatie tussen een werkgever en zijn werknemer. Dit onderzoek zal aansluitend op deze bevindingen nagaan in welke mate men als overheidswerkgever kan anticiperen op deze bijzondere rigiditeit en welke oplossingen hier desgevallend de lege lata en de lege ferenda kunnen worden overwogen.

Met betrekking tot de eenvormige rechtspositie hebben de onderzoekers ook aandacht voor de harmonisering op het vlak van de beëindiging van de arbeidsrelatie, alsook voor de implicaties van een mogelijke hervorming van de ziekte(pensioen)regeling voor de ambtenaren voor het statutair personeel in dienst bij de Vlaamse overheid en de doorwerking/vertaling van die hervorming in de betrokken Vlaamse regelgeving (in het bijzonder het Vlaams Personeelsstatuut).

De onderzoekers betrekken de dimensie van de collectieve arbeidsverhoudingen (Wet Vakbondsstatuut) uitdrukkelijk in hun studie, en gaan na in welke mate zich een modernisering van de Wet Vakbondsstatuut opdringt in het licht van de verdere toename van de contractualisering van de individuele arbeidsverhoudingen en in welke mate de Vlaamse overheid hierin regelgevend kan optreden.

Ten slotte gaat het onderzoek ook in op de vormgeving door de Vlaamse overheid van een extralegale pensioenpijler tot voordeel van de Vlaamse overheidscontractanten.



## Onderzoeksteam

Dit project wordt uitgevoerd aan de Onderzoeksgroep Management en Bestuur, Universiteit Antwerpen.

- Onderzoekspromotor: Prof. Dr. Ria Janvier (UAntwerpen)
- Onderzoekers: Dr. Inger De Wilde (UAntwerpen) en Sarah Palinckx (UAntwerpen)

## Activiteiten 2017

Een eerste onderzoeksvraag waarop in de loop van 2017 een antwoord is geboden, betreft de analyse van de juridische basis voor een verdere uitbreiding van de contractuele tewerkstelling binnen de Vlaamse overheid, en dit vanuit de idee van de introductie van een (1) keuzevrijheid tussen het statutaire en het contractuele dienstverband tot zelfs een (2) veralgemeende en principiële contractuele tewerkstelling. Daarnaast werd in dit halftijdse deelproject van onderzoekslijn 2 een onderzoek gevoerd naar de impact van de voorgenomen hervorming van de ziekte(pensioen)regeling voor de ambtenaren voor het statutair personeel in dienst bij de Vlaamse overheid, met inbegrip van de doorwerking, c.q. mogelijke vertaling van die hervorming in de betrokken Vlaamse regelgeving (in het bijzonder het Vlaams Personeelsstatuut). Vanaf september 2017 is gestart met het onderzoek rond de collectieve arbeidsverhoudingen (Wet Vakbondsstatuut) waarvan de eerste fase bestaat uit het updaten en herwerken van een beschrijvende studie over het verloop van het sociaal overleg conform de Wet Vakbondsstatuut.

## Valorisatie 2017

### BEGELEIDENDE WERKGROEPEN

- 23/02/2017
- 06/09/2017

### PUBLICATIES

- I. DE WILDE en R. JANVIER, *Naar een principiële contractuele tewerkstelling bij de Vlaamse overheid?*, rapport, Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing, UAntwerpen, 2017, 45 p.
- R. JANVIER en I. DE WILDE, *Hervorming van de ziekte(pensioen)regeling voor de ambtenaren – Vlaamse overheid*, rapport (draft), Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing, UAntwerpen, 2017, 40 p.
- I. DE WILDE, R. JANVIER en A. DE BECKER, “Naar een principiële contractuele tewerkstelling in de Belgische publieke sector? Genese van het contractueel dienstverband, stand van zaken en een blik op de toekomst”, *CDPK* 2017, 366-390.
- I. DE WILDE en R. JANVIER, “Nieuwe regelgeving voor de re-integratie van arbeidsongeschikte personeelsleden – Toelichting en kanttekening bij de toepassing op het (lokaal) overheidspersoneel”, *T.Gem.* 2017/2, 90-106.
- I. DE WILDE, “Flexibiliteit of paradoxale rigiditeit? De (eenzijdige) wijzigbaarheid van de arbeidsvoorwaarden van de overheidscontractant”, *RW* 2016-17, 1.363-1.376.
- B. BARENTSEN en R. JANVIER, “Arbeidsvoorwaardenvorming in het onderwijs: een vergelijking tussen Nederland en Vlaanderen”, Themanummer Sociaal overleg in het hoger onderwijs, *TORB* 2016-17/5, 427-440.
- I. DE WILDE, *Flexibiliteit of paradoxale rigiditeit? De wijzigbaarheid van de arbeidsvoorwaarden van de overheidscontractant*, Brugge, die Keure, 2017, 405 p.

////////////////////////////////////

- I. DE WILDE, uiteenzetting nieuwe regelgeving rond re-integratie van arbeidsongeschikte personeelsleden (HRM in de overheid, 2 februari 2017, Gent)
- I. DE WILDE, uiteenzetting over flexibiliteit of paradoxale rigiditeit: de wijzigbaarheid van arbeidsvoorwaarden van contractueel overheidspersoneel (IFE, 22 februari 2017, Brussel)
- R. JANVIER, toelichting studie hervorming ziekte(pensioen)regeling (FOD Sociale zekerheid, 13 oktober 2017, Brussel)
- I. DE WILDE, uiteenzetting over de nieuwe regelgeving voor re-integratie bij arbeidsongeschiktheid (EBP, 16 november 2017, Brussel)

#### **4.2.2.2 Project 2: Arbeidsorganisatie en personeelsbeschikbaarheid**

In de periode 2016-2017 bestaat het onderzoeksproject 'Arbeidsorganisatie en personeelsbeschikbaarheid' uit drie luiken: een meta-analyse over 'personeelsbeschikbaarheid', een evaluatie van het actieplan welzijn aan de hand van bevindingen uit de meta-analyse, en data-analyse over 'personeelsbeschikbaarheid'.

In het eerste luik richt het onderzoek zich op een meta-analyse rond het begrip 'personeelsbeschikbaarheid' door een systematische en grondige literatuurstudie die moet resulteren in een state of the art van het onderzoeksveld. Naast het definiëren en het formuleren van de probleemstelling m.b.t. personeelsbeschikbaarheid zullen de onderzoekers eveneens de (werkgebonden) factoren identificeren die beschikbaarheid kunnen beïnvloeden. Speciale aandacht gaat daarbij naar het begrip 'veerkracht' (employee resilience). Dit alles is te situeren binnen het kader van een duurzame en langere inzetbaarheid van de medewerkers. Bovendien leggen de onderzoekers waar mogelijk linken naar het nieuw uitgetekende HR-model voor de Vlaamse overheid.

Het tweede luik omvat een concrete evaluatie van het actieplan welzijn van de Vlaamse overheid. Dit actieplan werd gelanceerd in 2016 en richt zich specifiek op het aanpakken van werkgebonden stress en burn-out bij personeelsleden. De bevindingen uit de meta-analyse 'personeelsbeschikbaarheid' vormen zo een basis waaraan het actieplan welzijn kan worden afgetoetst.

In het derde luik voeren de onderzoekers ten slotte een empirische analyse van personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid uit. Deze empirische analyses worden gebaseerd op secundaire data van de Vlaamse overheid: vb. statistieken VLIMPERS (personeelsaantal, personeelsbeschikbaarheid en personeelsaanwezigheid), personeelspeiling (2012-2014-2016), maturiteitsscores, ... In de eerste plaats zullen de onderzoekers de algehele personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid in kaart brengen. Vervolgens gaan de onderzoekers na hoe de medewerkers verschillende van de in luik 1 gespecificeerde antecedenten van personeelsbeschikbaarheid percipiëren. Tot slot worden verbanden gelegd tussen personeelsbeschikbaarheid en de in luik 1 geïdentificeerde beïnvloedende factoren.

#### **Onderzoeksteam**

Dit project wordt uitgevoerd aan het KU Leuven Instituut voor de Overheid.

- Onderzoekspromotor: Prof. Dr. Annie Hondeghem (KU Leuven)
- Onderzoeker: Dr. Sophie op de Beeck (KU Leuven)



- 24/05/2017: Begeleidende werkgroep – Voorstelling tussentijds rapport m.b.t. luik 1 (literatuurstudie personeelsbeschikbaarheid) en luik 2 (evaluatie van het actieplan welzijn) van het project
- 29/06/2017: Informeel overleg – Planning en voortgang luik 3 (empirische analyse personeelsbeschikbaarheid) van het project; overleg met administratie
- 16/01/2018: Begeleidende werkgroep – Voorstelling resultaten en draft eindrapport + planning en afspraken 2018

#### PUBLICATIES

- Op de Beeck, S. & Honddeghem, A. (2018). *Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. → Tussentijdse rapporten in mei 2017 en januari 2018, finaal rapport opgeleverd in maart 2018

### **4.2.3 Thema 3: Vlaams investeringsbeleid voor grote infrastructuurprojecten**

#### **4.2.3.1 Project: Vlaams investeringsbeleid voor grote infrastructuurprojecten**

Een goed infrastructuurinvesteringsbeleid is een wissel op de toekomst. Investeringsprojecten voor grote infrastructuurprojecten vandaag moeten immers bijdragen aan het economische en maatschappelijk welzijn in de toekomst. Grote infrastructuurprojecten stellen echter ook specifieke uitdagingen die de governance bemoeilijken. De cycli van planning, bouw en exploitatie overspannen ten eerste verschillende jaren en legislaturen. De financiële kosten en maatschappelijke baten van grote infrastructuurprojecten zijn ongelijk verdeeld in de tijd. Ten tweede zijn investeringsprojecten doorgaans sector- en bestuurslaagoverschrijdend, waardoor ook verantwoordelijkheden versnipperd dreigen te geraken en er nood aan coördinatie ontstaat. Infrastructuur voorziet dikwijls onvoldoende in de behoefte, kwaliteit en betrouwbaarheid en dit vooral door beperkt budget, slechte planning en selectie/prioritisering, inefficiënt en ineffectief management en ontoereikend beheer.

De centrale vraag in dit thema is hoe de governance van het Vlaamse investeringsbeleid voor grote infrastructuurprojecten verbeterd kan worden, zowel op programma- als projectniveau.

In de periode 2016-2017 richt dit project zich voornamelijk op het programmaniveau, waar de governance een kader moet bieden dat 'garandeert dat de juiste projecten worden geselecteerd en gerealiseerd, op een kostenefficiënte en betaalbare wijze, die betrouwbaar is voor gebruikers en burgers en rekening houdt met de verschillende belangen' (Triple Bridge 2015: 11). De onderzoekers zullen dit bestuderen door een vergelijking van Vlaamse met buitenlandse praktijken. De onderzoeksvragen zijn de volgende: Hoe gebeurt het programmamanagement van grote infrastructuurprojecten op dit moment in Vlaanderen (qua systeem, instrumenten, processen, rollen en actoren) systeembreed, en met welke ervaringen?

- Hoe gebeurt het programmamanagement van grote infrastructuurprojecten op dit moment in Vlaanderen (qua systeem, instrumenten, processen, rollen en actoren) systeembreed, en met welke ervaringen?
- Hoe gebeurt het programmamanagement van grote infrastructuurprojecten in een drietal geselecteerde landen (qua systeem, instrumenten, processen, rollen en actoren) en wat zijn succes- en faalfactoren en ervaringen daarbij?
- Welke zijn relevante praktijken uit het buitenland die Vlaanderen zou kunnen toepassen teneinde te voldoen aan bovenvermelde criteria van goede investeringsprogramma's?

## Onderzoeksteam

Dit project wordt uitgevoerd aan de Onderzoeksgroep Management en Bestuur van Universiteit Antwerpen, in samenwerking met het Centrum Overheid en Recht (COrE) van Universiteit Hasselt.

- Onderzoekspromotoren: Prof. Dr. Wouter Van Dooren (UAntwerpen), Prof. Dr. Koen Verhoest (UAntwerpen) en Prof. Dr. Steven Van Garsse (UHasselt)
- Onderzoekers: Lars Dorren (UAntwerpen) en Eva Wolf (UAntwerpen, ondersteunend)

## Activiteiten 2017

In 2017 zijn in het kader van dit project twee<sup>2</sup> casussen van het programmatisch benaderen van infrastructuurinvesteringen bestudeerd, te weten in Nederland en het Verenigd Koninkrijk.

Op het gebied van dataverzameling:

- Interviews met ambtenaren van de Vlaamse overheid, om een goed beeld te krijgen van het Vlaamse bestuurlijke landschap.
- Documentstudie van Nederlandse en Britse beleidsdocumenten en adviesrapporten.
- Plannen en afnemen van interviews met 25 Nederlandse ambtenaren en academici en 6 Britse ambtenaren, om de praktijk van het integraal plannen van infrastructuurinvestering in Nederland en het Verenigd Koninkrijk in beeld te krijgen.
- Verkennende gesprekken met projectmanagers bij de Vlaamse en Nederlandse overheid in het kader van casuselectie voor het onderzoek in 2018.

Op het gebied van dataverwerking en analyse:

- Het opmaken van tussentijdse rapportages over de uitkomsten van documentstudies en interviews.
- Het opmaken van een adviesrapport (omvang ongeveer 100 pagina's) waarin een uitgebreid overzicht van de twee bestudeerde casussen wordt gegeven. Ook bevat het adviesrapport aanbevelingen voor stappen richting een meer integraal investerende Vlaamse overheid.

Voornaamste resultaten:

In de twee bestudeerde casussen probeert men integraal denken en werken te stimuleren door middel van twee verschillende systemen. In het Verenigd Koninkrijk hanteert men een systeem wat voornamelijk informatiegedreven is. Hier poogt men integraal denken en werken te bewerkstelligen door het beschikbaar maken van informatie die dat aanmoedigt, zoals strategische expertadviezen en een overzicht van investeringsagenda's van publieke en private actoren. Het Nederlandse systeem is procesgedreven. Men hanteert een rigide jaarlijkse overlegstructuur, en ontwerpt universele procesmallen voor de infrastructuurprojecten van de nationale overheid, zodat projecten daar tegen elkaar kunnen worden afgewogen. In het adviesrapport, wat in 2018 wordt opgeleverd, wordt uiteengezet hoe een informatiegedreven benadering het best past binnen de Vlaamse context.

---

<sup>2</sup> In overleg met de ambtelijke stuurgroep van het project is besloten twee in plaats van drie casussen te bestuderen, om tot diepgaandere analyses te komen.



## Valorisatie 2017

### BEGELEIDENDE WERKGROEPEN

De ambtelijke stuurgroep van het project is dit jaar driemaal bijeengekomen:

- Op 30/01/2017, om het jaarplan voor 2017 door te spreken.
- Op 21/06/2017, om de tussentijdse resultaten van de Nederlandse casus te bespreken, en het werkprogramma voor 2018 af te stemmen.
- Op 6/12/2017, tijdens een in het kader van het project georganiseerde workshop.

### PUBLICATIES

- Stevens, V. & Dorren, L. (2017). Leergedrag van Ambtenaren in Netwerken. In Bouwma, G (red.) *Gedeelde Ruimte*. Delft: Stichting Planologische Discussiedagen.
- Soeipto, R. M. & Verhoest, K. (2018). Contract Stability in European Road Infrastructure PPPs: How does governmental PPP support contribute to preventing contract renegotiation? *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1428414>
- Willems, T., Verhoest, K., Voets, J., Coppens, T., Van Dooren, W. & Van den Hurk, M. (2017). Ten Lessons from Ten Years PPP Experience in Belgium. *Australian Journal of Public Administration*, 76 (3): 316–329. doi:10.1111/14678500.12207. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8500.12207/full>
- Hueskes, M., Verhoest, K. & Block, T. (2017). Governing public-private partnerships for sustainability. An analysis of procurement and governance practices of PPP infrastructure projects. *International Journal of Project Management*. 35 (6): 1184-1195.
- Van den Hurk, M., & Verhoest, K. (2017). On the fast track? Using standard contracts in public-private partnerships for sports facilities: a case study. *Sport Management Review*. 20 (2): 226-239. doi: 10.1016/j.smr.2016.07.004 (publicatie gebaseerd op gegevens van SBOVIII project rond standaardisatie in publiek private samenwerking).

### VALORISATIE NATIONAAL

- Op 18/01/2017 heeft prof. Koen Verhoest een presentatie over infrastructuurbeleid en PPS verzorgd voor de parlementaire commissie Alternatieve Financiering. Ook heeft prof. Verhoest deelgenomen aan de technische werkgroep ter ondersteuning van de parlementaire commissie.
- Op 18/05/2017 is een paper gepresenteerd over leergedrag in netwerken bij integraal werken op Plandag 2017, georganiseerd door de Beroepsvereniging van Nederlandse Stedenbouwkundigen en Planologen, respectievelijk de Vlaamse Vereniging voor Ruimte en Planning. Deze dag heeft als doel kennisuitwisseling teweeg te brengen tussen de verschillende vakgroepen binnen de praktijk van ruimtelijke planning.
- Op 22/09/2017 is het onderzoek gepresenteerd aan academici van de Technische Universiteit Delft (NL) tijdens een door de Universiteit Antwerpen georganiseerd colloquium.
- Op 06/12/2017 is een workshop georganiseerd voor dertig deelnemers van departementen, adviesraden en agentschappen van de Vlaamse overheid.

### VALORISATIE INTERNATIONAAL

- Op 21–22/09/2017 heeft prof. Koen Verhoest twee papers gepresenteerd op de '6<sup>th</sup> Conference of the International PPP Scholars Network Programme' te Limerick, getiteld 'Contract Stability in European Road Infrastructure PPPs: How does Governmental PPP support Contribute in Preventing Contract Renegotiation' (door Raden Murwantara Soeipto en Koen Verhoest) en 'Explaining Uptake of Infrastructure PPPs Across Countries: A Quantitative Analysis of Macroeconomic and Financial Factors' (door Ole Helby Petersen (Roskilde University), Walter Sherrer (University of Salzburg) en Koen Verhoest).





| Hoofdstuk  | Beschrijving  | Voortgang 2017   |
|--|---|--|
| <b>Mapping</b>   |   |  |
| <b>1. Inleiding</b>  | Context, probleemstelling, onderzoeksvragen, methodologie en structuur van het onderzoeksproject  | - Afgerond   |
| <b>2. Mapping-instrument voor de digitale overheid</b>         | Een mappinginstrument om de digitale overheid vanuit een bestuurskundige focus en met een hoog abstractieniveau in kaart te brengen   | - Mappinginstrument opgesteld<br>- Publicatie ter valorisatie aan de begeleidingsgroep DigiVO voorgelegd   |
| <b>3. Generieke IT-voorzieningen</b>                           | Het in kaart brengen van de bestuurskundige kenmerken van generieke IT-voorzieningen  | - Onderzoeksstrategie opgesteld: case studies gekoppeld aan generieke beschrijving van generieke IT-voorzieningen aan de hand van diepte-interviews en wetenschappelijke literatuur  |
| <b>3.1 Case e-invoicing</b>                                    | De gevalstudie digitale facturatie (B2G) als voorbeeld van een gezamenlijk gebruikte generieke IT-voorziening en als uitgebreide toepassing van het mappinginstrument                           | - Data verzameld via verkennende/diepte-interviews, bronnenanalyse, wetenschappelijke literatuur<br>- Data verwerkt in mappinginstrument<br>- Publicatie uitschrijven deels afgerond   |
| <b>3.2 Case e-box</b>  | De gevalstudie berichtenbox als een voorbeeld van een gezamenlijk gebruikte generieke IT-voorziening  | - Data verzameling bezig: verkennende interviews en opvolging met FOD BOSA en projectleider Informatie Vlaanderen  |
| <b>4. Diensten-integratoren</b>                                | Het in kaart brengen van de zes dienstenintegratoren in België (Informatie Vlaanderen, KSZ, eHealth, FOD BOSA, CIBG, BCED)  | - Onderzoeksstrategie opgesteld: methode dataverzameling, invulling bijkomende onderzoeksvragen. Beschrijving van de individuele dienstenintegratoren en de betrokken overlegorganen op basis van het mappinginstrument. Criteria voor onderlinge vergelijking op basis van wetenschappelijke literatuur<br>- Data (grotendeels) verzameld via verkennende/diepte-interviews, bronnenanalyse en wetenschappelijke literatuur<br>- Data (deels) verwerkt in mappinginstrument |
| <b>5. Authentieke gegevensbronnen</b>                          | Het beschrijven van de bestuurskundige kenmerken van authentieke gegevensbronnen, waarbij de nadruk op hun relatie met dienstenintegratoren ligt  | - Onderzoeksstrategie opgesteld: methode dataverzameling, invulling bijkomende onderzoeksvragen. Beschrijving via mappinginstrument<br>- Data verzameling bezig: verkennende interviews afgerond, diepte-interviews bezig  |
| <b>Modelontwikkeling</b>                                       |   |  |
| <b>8. Beslissingsmodel voor interbestuurlijke samenwerking</b> | Kwantitatief voor de Vlaamse overheid om op basis van de basisprincipes van de Vlaamse overheid te beslissen of van generieke IT-voorzieningen van andere overheden gebruik gemaakt moet worden | - Onderzoeksstrategie opgesteld: uitbouwen beslissingsmodel a.d.h.v. praktijk gezamenlijk gebruikte generieke IT-voorzieningen, gekoppeld aan wetenschappelijke literatuur en evaluatie van één van de gevalstudies generieke IT-voorzieningen<br>- Basismodel opgesteld: inschakeling Multi-Criteria analyse met een Analytic Hierarchy Process binnen het PRINCE 2 projectmanagement model   |
| <b>13. Theoretisch model</b>                                   | Een theoretisch governance model voor de digitale Vlaamse overheid  | - Onderzoeksstrategie opgesteld  |





- Deelname aan en presentatie paper op internationale conferentie Data for Policy 2017 (6-7/09/2017) te Londen, Verenigd Koninkrijk

## 4.3 ONDERZOEKSLIJN 3: LOKALE AUTONOMIE EN LOKALE VERANTWOORDELIJKHEID

De onderzoekslijn rond 'lokale autonomie en lokale verantwoordelijkheid' verwijst naar de cruciale rol van de lokale besturen in het Vlaamse overheidsbestel. De drie gedefinieerde thema's rond 'financieel vermogen en verantwoordelijkheid', 'ambtelijke capaciteit' en 'bovenlokale samenwerking' bieden onderzoekscapaciteit om de bestuurskracht van lokale besturen te verhogen en hun wendbaarheid, klantgerichtheid en innovatievermogen te versterken als volwaardige partners van de Vlaamse overheid.

### **4.3.1 Thema 1: Financiën**

#### **4.3.1.1 Project 1: Financiële verantwoordelijkheid**

Het vergroten van de lokale autonomie en het afbouwen van de externe verantwoording veronderstelt dat lokale besturen op een (democratisch) verantwoorde manier zelf op zoek gaan naar manieren om steeds complexere maatschappelijke vraagstukken het hoofd te bieden. Het is dan ook normaal dat vanuit een decentralisatietendens aan een modern organiek kader op basis van de principes van democratische controle en 'goed bestuur' wordt gewerkt, waarbij de verdere ontwikkeling en professionele invoering van beleids- en beheersinstrumenten in het algemeen, en de BBC in het bijzonder centraal moeten staan. De bredere ambitie is dan ook om vanuit dit onderzoeksproject na te gaan in welke mate het bestuurlijke kader de lokale besturen in staat stelt om met deze grotere verantwoordelijkheid om te gaan, en hoe of onder welke voorwaarden dit kan gebeuren.

Gedurende het werkjaar 2016-2017 werd hierbij prioriteit gegeven aan het bestuderen van de financiële consolidatie bij lokale besturen. De centrale onderzoeksvraag die zich stelt is aan welke geconsolideerde financiële informatie er bij de beleidsverantwoordelijken (raden) van lokale besturen behoefte is om een antwoord te bieden op het vastgestelde fenomeen van satellietisering. Door de oprichting van aparte entiteiten om bepaalde activiteiten van lokaal belang in onder te brengen (om diverse redenen) nemen niet alleen de beheersmogelijkheden vanuit de raden af, maar ontbreekt het bepaalde besturen vaak ook aan een totaalbeeld omtrent hun financiële situatie en de financiële (indirecte) risico's die ze lopen in het kader van deze satellietisering. Uit een bevraging van de VVSG blijkt dat een merendeel van de respondenten een consolidatie van bepaalde financiële gegevens ziet zitten en ook in de evaluatie van BBC zijn een aantal elementen terug te vinden die hiermee verband houden zoals:

- De vraag hoe ontwijkingsgedrag (via bv. vzw's) kan worden vermeden;
- De nood aan een decreet 'good governance';
- Er is een vraag naar een holdingsmodel met een moederstructuur.

De centrale onderzoeksvraag voor de periode 2016-2017 werd vertaald in de volgende vijf beleidsrelevante vragen:

- Aan welke geconsolideerde financiële informatie is er behoefte?
- Hoe ziet de consolidatiekring (perimeter) er uit?

- Hoe kan de te consolideren financiële informatie worden verzameld, welke problemen stellen er zich bij de informatieverzameling en wat zijn mogelijke oplossingen hiervoor?
- Welke scenario's zijn er mogelijk om tot de financiële consolidatie te komen?
- Hoe moet de 'governance' van deze financiële consolidatie eruit zien?

## Onderzoeksteam

Dit project wordt uitgevoerd aan de vakgroep Publieke Governance, Management en Financiën van de Universiteit Gent in samenwerking met het KU Leuven Instituut voor de Overheid.

- Onderzoekspromotoren: Prof. Dr. Johan Christiaens (UGent) en Prof. Dr. Geert Bouckaert (KU Leuven)
- Onderzoeker: Christophe Vanhee (UGent)

## Activiteiten 2017

Gedurende het kalenderjaar 2017 werden diverse diepte-interviews afgenomen bij diverse stakeholders (mandatarissen, gemeenteraadsleden, financieel beheerders en andere experts zoals vanuit de bancaire wereld). Tijdens deze gesprekken werd, afhankelijk van de gesprekspartner, telkens gepolst naar één of meerdere deelaspecten van het onderzoek. Naast deze experten-interviews werden ook documenten-analyses uitgevoerd op de reeds bestaande beleidsrapportering van de lokale besturen om na te gaan in welke mate bepaalde informatiebehoefte zowel theoretisch als in de praktijk reeds worden afgedekt. Voorts werden ook de consolidatiepraktijken in de ons omringende landen onder de loep genomen net als de internationale standaarden en regelgeving hieromtrent. Ook enkele wetenschappelijke inzichten binnen dit onderzoeksdomein (o.a. concepten ten behoeve van de afbakening van de consolidatieperimeter) werden bestudeerd. Er werd dus gepoogd om de onderzoeksvragen zowel vanuit een theoretische/wetenschappelijke als een praktische invalshoek te benaderen.

Op basis van de hiervoor vermelde onderzoekswerkzaamheden werden de verschillende onderzoeksvragen verder uitgewerkt in een drafrapport. Dit rapport kwam gradueel tot stand en werd periodiek toegelicht en besproken tijdens de volgende vergaderingen van de begeleidende werkgroep:

- 27/01/2017: tijdens dit overleg werd aan de hand van een eerste drafrapport en een PowerPointpresentatie een overzicht gegeven van de leerpunten uit:
  - (1) de bestaande internationale standaarden en regelgeving rond consolidatie;
  - (2) de verschillende bestaande concepten om de consolidatiekring af te bakenen; en
  - (3) de consolidatiepraktijken in andere Europese landen.
- 03/05/2017: aan de hand van een PowerPointpresentatie werd een korte round-up gegeven van de stand van zaken van het lopende onderzoeksproject en werd het jaarprogramma 2018 voor een eerste maal besproken;
- 06/07/2017: gedurende deze vergadering werden, aan de hand van een verder uitgewerkt drafrapport en een presentatie, de uitgewerkte voorstellen m.b.t de eerste twee beleidsvragen (aan welke geconsolideerde informatie is er behoefte en hoe ziet de consolidatieperimeter eruit) in detail toegelicht en besproken.

Tot slot werden, met het oog op de validatie van de uitgewerkte voorstellen en de identificatie van mogelijke (praktische) problemen, een aantal voorbereidende werkzaamheden opgestart ter voorbereiding van de uitwerking van een casestudy (o.a. opmaak van een rapporteringsjabloon) en dit in nauwe samenwerking met het desbetreffende bestuur. Doel is om te komen tot een geconsolideerd financieel rapport dat ter beschikking zal worden gesteld van de

////////////////////////////////////

gemeenteraadsleden ter gelegenheid van de gemeenteraad waarop de vaststelling van de jaarrekening 2017 aan bod komt.

### Valorisatie 2017

In onderling overleg met de leden van de begeleidende werkgroep werd ervoor geopteerd om de resultaten van dit deelproject pas in het najaar van 2018/begin 2019 publiek kenbaar te maken. Deze beslissing werd ingegeven vanuit de bekommernis dat het consolidatievraagstuk niet mag verengd worden tot een louter financieel vraagstuk. Het naar buiten toe treden met de resultaten van dit zou volgens de leden van de begeleidende werkgroep de perceptie kunnen doen ontstaan dat consolidatie een louter financieel verhaal is (en dus voor de financieel beheerder), terwijl het ook een belangrijk niet-financiële component heeft en dus alle beleidsverantwoordelijken binnen een bestuur aanbelangt. Zoals afgesproken in de begeleidende werkgroep zullen in het programma van 2018 parallel met het onderzoek in 2017 dezelfde onderzoeksvragen behandeld worden.

Van zodra ook de eerste resultaten van de beleidsmatige consolidatie beschikbaar zijn, zullen in overleg met de begeleidende werkgroep diverse initiatieven worden ondernomen (o.a. publiek seminarie, publicatie in vaktijdschriften) om het onderzoek kenbaar te maken aan het publiek én om hieromtrent een draagvlak bij de lokale besturen te creëren.

#### **4.3.1.2 Project 2: Financiële verhoudingen – impact financieringsstromen op lokale beleidsregie**

In heel wat beleidsdomeinen voeren de lokale besturen de lokale regie. Regie betekent dat het lokale bestuur de beleidsdoelstellingen bepaalt en de lokale beleidsnetwerken aanstuurt. Het lokale beleid wordt echter niet alleen gemaakt door actoren van de lokale besturen. Ook centraal gesubsidieerde instellingen spelen lokaal een belangrijke rol. Denk hierbij aan scholen, huisvestingsmaatschappijen, welzijnsorganisaties, e.d.m. Deze lokale, niet gemeentelijke actoren worden geconfronteerd met diverse doelstellingen en regelingen van zowel het lokale en het Vlaamse of federale niveau. Deze diverse doelstellingen en regelingen kunnen dan ook conflicterend zijn. Dit project onderzoekt in welke mate doelincongruentie in financieringsstromen een impact heeft op lokale regie en hoe we lokale regie kunnen versterken.

Wat deze studie echter uniek maakt, is de focus op de financieringsstructuren. De sectorale financieringsvoorwaarden voor centrale actoren die lokaal actief zijn, hebben mogelijk een andere beleidslogica dan wat het lokale bestuur voor staat. Dit onderzoek bestudeert het coördinatievraagstuk dat ontstaat wanneer centrale financieringsstromen en lokale beleidsregie met elkaar moeten worden afgestemd. We bestuderen dus de impact van sectorale financieringsstromen op de regie van het lokale bestuur.

De doelstelling van dit onderzoek is om voorstellen te doen om de lokale regiefunctie van het lokale bestuur te versterken. We willen zo de politieke keuze ook scherper krijgen. Het is immers niet noodzakelijk zo dat sectorale financieringsvoorwaarden onzinnig of ongewenst zijn. Dit is een politieke afweging. Als men echter kiest voor lokale regie, moeten de lokale besturen de instrumenten hebben om dit te kunnen realiseren. Het is trouwens niet zo dat alle problemen van lokale regie noodzakelijk terug te brengen zijn tot doelincongruentie. Door een gebrek aan coördinatie kunnen problemen ontstaan in bijvoorbeeld de inhoud en de timing van de rapportering zonder dat de doelstellingen van het centrale en het lokale niveau tegenstrijdig zijn. We willen dus komen tot beleidsaanbevelingen om financieringsstromen naar lokale besturen en actoren op mekaar af te stemmen om de lokale regiefunctie (en dus de lokale beleidsautonomie) te versterken.



## Valorisatie 2017

### BEGELEIDENDE WERKGROEPEN

- Drie begeleidende werkgroepen: 19 januari, 22 mei en 18 oktober 2017

### VALORISATIE INTERNATIONAAL

- 28/08/2017 – 01/09/2017: deelname aan en presentatie paper (onderzoeksvoorstel en eerste resultaten) op de EGPA conferentie in Milaan

#### **4.3.1.3 Project 3: Financiële verhoudingen – impact verfondsing sectorale financiering op lokale beleidsdynamiek**

Het planlastdecreet integreerde sectorale subsidies in het gemeentefonds. De verfondsing van doelsubsidies is een goede empirische context om de impact van financieringsmodellen op lokaal beleid te onderzoeken. Momenteel is er enerzijds de vrees van sectoren dat de verfondsing zou leiden tot het verwateren van de aandacht van lokale besturen voor de sectorale doeleinden. Ook is er de vrees dat vernieuwing en innovatie zullen verdwijnen wanneer ook de sectorale sturingsimpulsen zouden verdwijnen. Tegenover de sectorale claims staat de visie van de sector binnenland (en de lokale besturen) dat meer autonomie zal leiden tot meer lokaal maatwerk en minder administratieve last. De verfondsing laat nu toe om dit debat te objectiveren met onderzoek.

De doelstelling van dit onderzoek is bewijs te leveren voor de impact van financiering door subsidies of door fondsen. Heeft de verfondsing van sectorale subsidies geleid tot een ander beleid op het lokale niveau? Zijn middelen verschoven naar andere beleidsdomeinen? Doen lokale besturen andere dingen of bouwen ze voort op routines? Is het lokale beleid innovatiever of net niet? Komen er middelen vrij die voorheen aan rapportering werden besteed? Zo ja, hoe worden die aangewend? Het antwoord op deze vragen kan zo het toekomstige financieringsbeleid mee onderbouwen.

#### **Onderzoeksteam**

Dit project wordt uitgevoerd aan de Onderzoeksgroep Management en Bestuur van de Universiteit Antwerpen.

- Onderzoekspromotor: Prof. Dr. Wouter Van Dooren (UAntwerpen)
- Onderzoekers: Jolijn De Roover (UAntwerpen) en Sabine Rys (UAntwerpen)

#### **Activiteiten 2017**

In het kader van dit project zijn wij in 2017 gestart met de opbouw van een databestand bestaande uit financiële data van de 308 Vlaamse gemeenten. Dit databestand bestaat enerzijds uit de inkomsten die lokale besturen sinds 2011 hebben verkregen via sectorale doelsubsidies voor zeven beleidsvelden en anderzijds uit de lokale uitgaven aan deze beleidsvelden. De data over de ontvangen doelsubsidies hebben wij verkregen via de diverse sectoradministraties, data over de uitgaven zijn verkregen via de ABB open platform database.

Op deze data hebben we enkele beschrijvende analyses uitgevoerd. Zo hebben we de evolutie overheen de tijd (2011 - 2015) van de uitgaven en verkregen geormerkte subsidies voor de

beleidsvelden jeugd en sport in kaart gebracht. Tevens hebben we de subsidieafhankelijkheid<sup>3</sup> berekend voor de beleidsvelden jeugd en sport.

Vervolgens hebben we enkele verklarende analyses uitgevoerd. Hierin hebben wij de variantie in subsidie afhankelijkheid proberen te verklaren. Als onafhankelijke variabelen hebben we de provincies, VRIND-clusters, bevolkingsomvang, autofinancieringsmarge (AFM) en aandeel 0 tot 19-jarigen meegenomen.

## Valorisatie 2017

### BEGELEIDENDE WERKGROEPEN

- Drie begeleidende werkgroepen: 19/01/2017, 22/05/2017 en 18/10/2017

### VALORISATIE INTERNATIONAAL

- 28/08/2017 – 01/09/2017: deelname aan en presentatie paper (onderzoeksvoorstel en eerste resultaten) op de EGPA conferentie in Milaan

## 4.3.2 Thema 2: Ambtelijke capaciteit

### 4.3.2.1 Project: Ambtelijke capaciteit

Dit onderzoek richt zich op de vraag in welke mate de lokale besturen omgaan met de geboden beleidsvrijheid en in welke mate het bestuurlijk kader hen in staat stelt om hiermee om te gaan. Een onderdeel van het onderzoek betreft de ambtelijke capaciteit en meer in het bijzonder de wijze waarop het bestuur zich organiseert om de optimale verhouding tussen capaciteit en opdracht van lokale besturen te vinden.

Ambtelijke capaciteit is immers een wezenlijke component van bestuurskracht, en bestaat uit een aantal capaciteitsdimensies of -types. De twee grote assen zijn het onderscheid tussen beleid en beheer enerzijds, en tussen interne en externe focus anderzijds.

In de uitwerking hiervan wordt expliciet de schaaldimensie meegenomen: in hoeverre stellen we gelijkenissen en verschillen vast tussen kleine, middelgrote en grote besturen? De vraag in hoeverre we een relatie tussen schaal en capaciteit kunnen vaststellen nemen we dan ook steeds mee. Omdat we uit eerder onderzoek weten dat ambtelijke capaciteit samenhangt met diverse elementen, zoals bijvoorbeeld politiek en ambtelijk leiderschap, hebben we echter ook aandacht voor andere factoren dan schaal.

De hoofdvragen van dit onderzoek richten zich op:

- Het Vlaamse beleid tot dusver en wat kan het Vlaamse beleid hier nog meer/anders doen? Het Vlaamse perspectief valt daarbij uiteen in twee luiken, namelijk (A) vragen die in de enge zin gekoppeld zijn aan binnenlands bestuur als bevoegdheid, en (B) vragen die in de bredere zin gekoppeld zijn aan andere geledingen en bevoegdheden van de Vlaamse overheid.
- Het lokale perspectief: welke maatregelen en initiatieven nemen gemeenten zelf met het oog op ambtelijke capaciteitsversterking en wat kunnen ze zelf autonoom op dit vlak nog verbeteren?

---

<sup>3</sup> Verkregen geoordeelde subsidie verhoudend op de uitgaven.





Deze hoofdvragen vergen, zoals afgesproken in het overleg met kabinet en administratie, verdere verfijning en bespreking. Ze overstijgen dus de periode 2016-2017, maar vormen wel de basis voor de concretisering van de prioriteiten in die periode.

### Onderzoeksteam

Dit project wordt uitgevoerd aan het KU Leuven Instituut voor de Overheid en de vakgroep Publieke Governance, Management en Financiën van de Universiteit Gent.

- Onderzoekspromotoren: Prof. Dr. Annie Hondeghem (KU Leuven), Prof. Dr. Filip De Rynck (UGent), Prof. Dr. Joris Voets (UGent), Prof. Dr. Trui Steen (KU Leuven), Prof. Dr. Bram Verschuere (UGent) en Prof. Dr. Ellen Wayenberg (UGent)
- Onderzoekers: Dr. Bruno Broucker (KU Leuven), Bram Van Haelter (UGent), David Vos (UGent) en Ine Deprez (KU Leuven)

### Activiteiten 2017

In 2017 werd, in het kader van het project 'Ambtelijke capaciteit', het rapport 'Ambtelijke capaciteit. Resultaten van het pilootonderzoek.' gefinaliseerd. De centrale vraagstelling van het onderzoek was nagaan hoe lokale besturen hun ambtelijke capaciteit ontwikkelen om hun rol in het bestuurlijk systeem te spelen, en welke elementen verklaren waarom ze deze capaciteit wel of niet op een bepaalde wijze ontwikkelen. Dat impliceert dat er werd nagegaan wat de staat is van de ambtelijke capaciteit van lokale besturen en welke factoren deze ambtelijke capaciteitsontwikkeling verklaren. Dit eerste deelrapport is het resultaat van een eerste pilootonderzoek, waarin de afbakening van het onderzoek werd geëxpliciteerd, de onderzoeksvragen geconcretiseerd en het conceptuele kader voorgesteld. Dit werd nader geoperationaliseerd en afgetoetst in een eerste pilootcase. Het rapport werd vertaald naar een paper ('Local government capacity in Flanders') die werd gepresenteerd op verschillende congressen.

Nadien werd dit onderzoek verder uitgebouwd: er werden documentanalyses uitgevoerd, diepte-interviews afgenomen en focusgroepen georganiseerd met politici, leden van het managementteam en ambtenaren in 11 Vlaamse gemeenten. Deze gemeenten werden geselecteerd op basis van geografische ligging, inwonersaantal (10 000 en 40 000 inwoners), Belfius-clustering en variatie in bestuurspraktijken. De resultaten van dit onderzoek zullen in 2018 worden gebundeld in het rapport 'Ambtelijke capaciteit bij lokale besturen'.

### Valorisatie 2017

#### BEGELEIDENDE WERKGROEPEN

- 10/01/2017: verfijning algemene doelstelling
- 03/05/2017: resultaten pilootproject
- 11/09/2017: overzicht van de genomen acties, planning en voorlopig resultaten
- 18/12/2017: voorstelling resultaten + afspraken 2018

#### PROJECTFORUM

- 17/05/2017: resultaten pilootproject

#### PUBLICATIES

- Broucker, B., Van Haelter, B., & Vos, D. (2017). *Ambtelijke Capaciteit: Resultaten van het pilootonderzoek*. SBV-rapport.



- Van Haelter, B., Broucker, B., Vos, D., Steen, T., & Voets, J. (2017). *Local Government Capacity in Flanders*. Proceedings of 2017 EGPA Annual Conference.

VALORISATIE INTERNATIONAAL

- 12-17/06/2017: Deelname aan en presentatie paper “Local Government Capacity in Flanders” op EUROLOC PhD Summer School: The Renaissance of Local Government. European Municipalities in Transition (Firenze, Italië)
- 30/08/2017 – 02/09/2017: Deelname aan en presentatie paper “Local Government Capacity in Flanders” op de EGPA Annual Conference 2017 (Milaan, Italië)

### **4.3.3 Thema 3: Bovenlokale en stadsregionale arrangementen**

#### **4.3.3.1 Project: Bovenlokale en stadsregionale arrangementen**

Dit onderzoeksproject start vanuit de vaststelling dat maatschappelijke uitdagingen steeds meer vanuit een regionale bril worden bekeken. In veel Vlaamse beleidsdomeinen worden regio’s en in het bijzonder stadsregio’s naar voor geschoven als relevante schaal om complexe problemen aan te pakken (zie onder andere recente ontwikkelingen binnen mobiliteit, zorg, ruimtelijke ordening, sociaaleconomisch beleid, ...). Vanuit dit onderzoeksproject worden scenario’s ontwikkeld om de haalbaarheid, zinvolheid en gevolgen van verschillende bestuurlijke alternatieven voor de beleidsaanpak van maatschappelijke problemen op een stadsregionaal niveau in kaart te brengen. Daarbij worden verschillende invalshoeken gebruikt (vanuit netwerkperspectief, vanuit bestuurlijk/juridisch perspectief, en met aandacht voor financiering en fiscaliteit), zonder voorafnames. De hoofdvragen van dit onderzoek richten zich op:

- Wat zijn die stadsregionale problemen, wie definieert die problemen als stadsregionaal en waarom?
- Welke schaal of schalen tekenen zich in die probleemdefinities af en wat is de ratio achter deze of geen (impliciete) schaalkeuze? Is het bijvoorbeeld zo dat elk probleem een aparte schaal heeft, zoals soms in het debat wordt gesuggereerd?
- Zijn er in de huidige vormgeving van beleid zoals dat in het bestuurlijke systeem tot stand komt reeds aspecten van stadsregionaal beleid aanwezig en hoe kunnen deze beoordeeld worden?
- Welke verzamelde capaciteit is er in de regio’s reeds aanwezig (of zou aanwezig moeten zijn) om tot een effectieve aanpak van stadsregionale thematieken te komen?

#### **Onderzoeksteam**

Dit project wordt uitgevoerd aan de vakgroep Publieke Governance, Management en Financiën van de Universiteit Gent. In de loop van 2017 vond er een personeelwissel plaats, waarbij Pieterjan Schraepen als plaatsvervanger van Caroline Temmerman werd aangesteld. Hierdoor liep het onderzoeksproject de nodige vertraging op.

- Onderzoekspromotoren: Prof. Dr. Filip De Rynck (UGent) en Prof. Dr. Joris Voets (UGent)
- Onderzoekers: Dr. Caroline Temmerman (UGent), Pieterjan Schraepen (UGent) en Filip Marrécau (UGent)



## Activiteiten 2017

In 2017 werden er in het kader van het project vier deelnota's gefinaliseerd:

- Temmerman, C., De Rynck, F., & Voets, J. (2017). *Beleid in Vlaamse stadsregio's: Van probleemanalyse naar scenario's*.
- Temmerman, C., De Rynck, F., & Voets, J. (2017). *Naar een bovenlokale aanpak van maatschappelijke uitdagingen in beleidsdocumenten van de Vlaamse overheid*.
- Temmerman, C., De Rynck, F., & Voets, J. (2017). *Bestuurlijke modellen voor stadsregionale beleidsvoering: aanzet tot scenario's*.
- Temmerman, C., De Rynck, F., & Voets, J. (2017). *Inventaris van stadsregionale en bovenlokale bestuursvormen in de regio's Gent, Kortrijk en Turnhout*.

In de eerste nota werd de probleemstelling van het onderzoeksproject breed gekaderd. De afbakening van het onderzoek werd geëxpliciteerd, de onderzoeksvragen geconcretiseerd en het conceptuele kader voorgesteld. Ook werd er reeds een eerste maal verkend op welke wijze stadsregionale problematieken in het maatschappelijke debat naar voren komen. De tweede nota betrof een systematische lezing van beleidsteksten van de Vlaamse overheid vanuit een regionale invalshoek. Dit om het debat over bovenlokale en stadsregionale thematiek in Vlaanderen op een meer gefundeerde manier te kunnen benaderen. In een derde nota werd een overzicht geboden van de bestuurlijke modellen die gebruikt worden om de stadsregionale beleidsvoering te analyseren binnen onze drie focusregio's: de Gentse regio, de Kortrijkse regio en de regio rond Turnhout. Deze modellen zullen ook later aangewend worden voor de ontwikkeling van concrete scenario's voor deze drie regio's. In de vierde nota werd er ten slotte een inventaris opgemaakt van alle bestaande praktijken van bovenlokale organisatievormen in de regio's Gent, Turnhout en Kortrijk. De bestuurskundige modellen uit de voorgaande nota fungeerden hierbij als conceptuele kapstok.

In het kader van dit onderzoek werden er documentanalyses uitgevoerd, diepte-interviews afgenomen en focusgroepen georganiseerd met politici, leden van het managementteam en ambtenaren in onze focusregio's, maar ook hierbuiten.

## Valorisatie 2017

### BEGELEIDENDE WERKGROEPEN

- 10/11/2017: Stuurgroep VRP project 'Afstemming mobiliteit en ruimte in de vervoerregio's'
- 20/11/2017: Overleg Intercommunale Leiedal
- 23/11/2017: Expertensessie VRP project 'Afstemming mobiliteit en ruimte in de vervoerregio's'
- 30/11/2017: Expertensessie VRP project
- 07/12/2017: Expertensessie VRP project
- 04/12/2017: Denkdag Streekontwikkeling Vlinter
- 05/12/2017: Regiolab Gent

### PUBLICATIES

- Temmerman, C., De Rynck, F., & Voets, J. (2017). *Beleid in Vlaamse stadsregio's: Van probleemanalyse naar scenario's*. SBV-Rapport.

- Temmerman, C., De Rynck, F., & Voets, J. (2017). *Naar een bovenlokale aanpak van maatschappelijke uitdagingen in beleidsdocumenten van de Vlaamse overheid*. SBV-Rapport.
- Temmerman, C., De Rynck, F., & Voets, J. (2017). *Bestuurlijke modellen voor stadsregionale beleidsvoering: aanzet tot scenario's*. SBV-Rapport.
- Temmerman, C., De Rynck, F., & Voets, J. (2017). *Inventaris van stadsregionale en bovenlokale bestuursvormen in de regio's Gent, Kortrijk en Turnhout*. SBV-Rapport.



## 5 STEUNPUNTBREDE INITIATIEVEN

### 5.1 SEMINARIE 25/01/2017: KICK-OFF EN ADVIES GROENBOEK BESTUUR

Op 25 januari 2017 werd een eerste intern SBV-seminarie georganiseerd. De beoogde doelstelling van dit seminarie was tweeledig:

(1) Kick-off SBV

In de eerste plaats vormde het seminarie een eerste kennismakingsmoment tussen alle steunpuntonderzoekers. Tijdens deze kick-off werden ook een aantal operationele zaken toegelicht (bv. website, Sharepoint, sjablonen, procedures, enz.).

(2) Advies groenboek bestuur

Het groenboek bestuur werd door deelnemers uit de Vlaamse overheid eerst gekaderd in een bredere context. Het groenboek werd daarbij geïntroduceerd en verder toegelicht, door gastsprekers uit het Departement Kanselarij en Bestuur en het Agentschap Binnenlands Bestuur. Nadien werden de principes uit het groenboek bestuur inhoudelijk bediscussieerd in kleine groepen. De discussie over het groenboek werd door de onderzoekers niet enkel gevoerd vanuit het perspectief van de nieuwe onderzoeklijnen en onderzoeksprojecten die zijn opgestart binnen het SBV, maar ook vanuit de opgebouwde kennis uit het beleidsrelevant onderzoek in de eerste, tweede, en derde generatie van het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen. Op basis van de discussies werd vervolgens een verslag opgemaakt. Als uitkomst van het seminarie werd een coherent advies geformuleerd als reactie op het groenboek bestuur. In het advies werden zowel algemene inhoudelijke als punctuele reacties geformuleerd. Het advies van het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing bij het groenboek bestuur is beschikbaar via volgende [link](#).

Over het algemeen werden zowel het format als de output van het seminarie positief onthaald. Zo vormt het seminarie een platform waarin samenwerking en overleg tot stand gebracht worden tussen de verschillende steunpuntonderzoekers enerzijds en tussen het SBV en de Vlaamse administratie anderzijds.

### 5.2 VOORBEREIDING SEMINARIE 23/01/2018

Gezien het succes en de meerwaarde van het eerste interne SBV-seminarie (zie hierboven), werd beslist om in 2018 een tweede editie van het seminarie te organiseren. Net zoals bij het eerste seminarie bestaat de doelstelling erin om samen te reflecteren en te discussiëren over een aantal overkoepelende bestuurskundige thematieken. Tegelijkertijd is het seminarie het geschikte moment om de onderlinge samenhang en afstemming tussen de steunpuntonderzoekers te stimuleren.

De beoogde doelstelling van dit seminarie is tweeledig:

(1) Reflectie m.b.t bestuurskunde en het politieke systeem

In een eerste workshop zullen we in kleine groepen reflecteren over de relatie tussen bestuurskunde en het politieke systeem. Een discussienota van de Vlaamse Vereniging voor Bestuur en Beleid (VVBB), getiteld “De kwaliteit van het politiek systeem en de hervormingen van de publieke sector”, vormt hiervoor het startpunt.

(2) Brainstorm horizontaal project 'Overheden in Vlaanderen in beeld'

Tijdens het seminarie zal tevens het horizontale project 'Overheden in Vlaanderen in beeld' worden voorgesteld en toegelicht. Vertrekkende vanuit de huidige beleidsmatige en bestuurlijke uitdagingen voor de Vlaamse overheid zal dit project een analyse maken van de activiteiten en resultaten op het gebied van een reeks kernthema's inzake bestuurskunde. Uiteindelijk willen we zo komen tot een 'Flanders at a glance', naar analogie met de OESO-reeks 'Government at a Glance'.

Als inleiding zal hierbij ook Statistiek Vlaanderen, als nieuw netwerk voor openbare statistieken, worden geïntroduceerd door deelnemers uit de Vlaamse overheid. De opdracht van Statistiek Vlaanderen (o.a. gecoördineerd statistiekbeleid) vindt daarbij mogelijk aansluiting bij de doelstelling van het project 'Overheden in Vlaanderen in beeld' (o.a. 'dashboard' van verschillende bestuurlijke kernthema's en bijhorende indicatoren, goede praktijken, benchmarks, enz.).

Tijdens het seminarie willen we bovendien een eerste aanzet geven voor het project 'Overheden in Vlaanderen in beeld'. Vanuit een commentaar op het OESO-rapport 'Government at a Glance 2017' zullen we een beter zicht krijgen op de bestuurlijke thema's die in de context van Vlaanderen al dan niet relevant zijn. De uitkomst van het seminarie zou zijn om een inhoudsopgave, i.e. inhoudelijk overzicht van te onderzoeken thema's, te genereren voor het horizontale project.

In het najaar van 2017 werden de praktische voorbereidingen voor dit seminarie getroffen.

### 5.3 TRANSVERSALE THEMA'S

De Vlaamse overheid vraagt het SBV om bij zijn onderzoek naar de onderscheiden thema's aandacht te hebben voor transversale maatschappelijke thema's die aan bod komen in het regeerakkoord. Het SBV schenkt daarbij in het bijzonder aandacht aan duurzaamheid, gelijke kansen, lokale besturen en digitalisering. Duurzaamheid kan zich vertalen in diverse aspecten van het SBV. Enkele concrete initiatieven hieromtrent zijn bijvoorbeeld: rapporten alleen in digitale vorm aanbieden en aandacht voor welzijn op het werk. Binnen het KU Leuven Instituut voor de Overheid zoekt de duurzaamheidswerkgroep ook steeds naar mogelijkheden om duurzaamheid te integreren in alle aspecten van de werking van de onderzoeksgroep. De daaruit voortvloeiende principes zullen ook binnen het kader van het SBV bekeken worden. Op het vlak van gelijke kansen kan verwezen worden naar het diversiteitsbeleid van de verschillende betrokken onderzoeksinstituten, dat ook gerespecteerd wordt in de context van het SBV. De aandacht voor lokale besturen komt terug in de verschillende projecten onder onderzoeklijn 3 'Lokale autonomie en lokale verantwoordelijkheid'. Ook in het eerste SBV-seminarie (25/01/2017; zie hierboven) werd het perspectief van de lokale besturen meegenomen, o.a. in de discussiegroepen rond het groenboek bestuur en door een toelichting vanuit het Agentschap Binnenlands Bestuur. Tot slot kunnen we wat betreft digitalisering verwijzen naar, bijvoorbeeld, het maximale gebruik van de Sharepoint-toepassing, het aanbod van rapporten in digitale vorm, maar ook het project 'Digitale overheid'. Ook doorheen de onderzoeksprojecten wordt waar nodig aandacht besteed aan deze transversale thema's.

