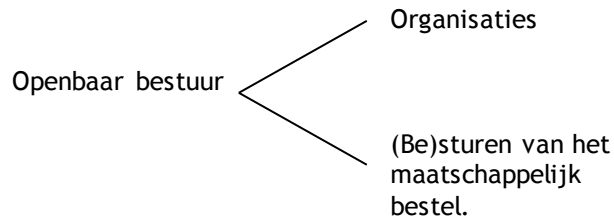


INLEIDING TOT DE BESTUURSKUNDE

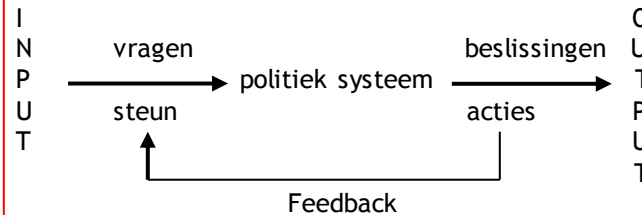
I. STUDIEOBJECT



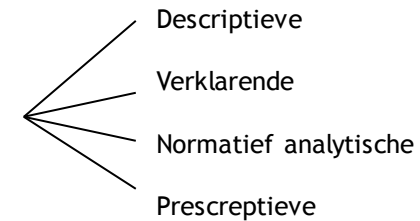
Hebben een impact op de organisatie van het openbaar bestuur:

- Politiek-institutionele aspecten.
- Juridische aspecten.
- Maatschappelijke aspecten (bv. systeemtheorie van Easton).

SYSTEEMTHEORIE VAN EASTON



II. KENNIS



III. KWALITEITSCRITERIA

- Rechtszekerheid
- Onpartijdigheid en openheid
- Consensusgericht
- Participatie
- Vraaggerichtheid
- Efficiëntie en effectiviteit
- Transparantie
- Publieke verantwoording

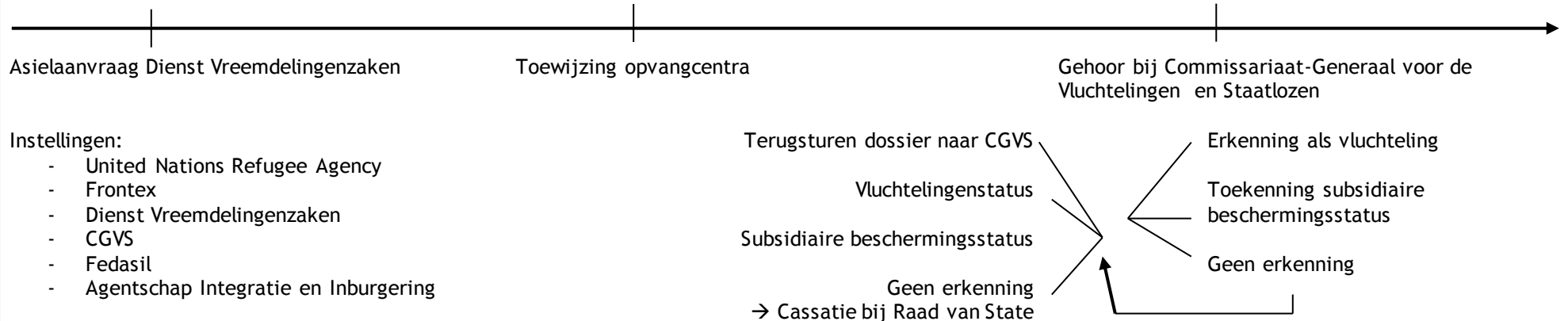
IV. NIVEAUS VAN KWALITEIT

Macroniveau: institutionele vormgeving van het openbaar niveau.
→ Nadenken over taken en bevoegdheden.

Mesoniveau: beleidsprocessen voor maatschappelijke acties en realisaties.
→ Dient ze het algemeen belang?

Microniveau: bedrijfsvoering binnen de overheid.

V. ASIEL



PUBLIEKE VERSUS PRIVATE ORGANISATIES

I. REDEN VAN MARKTFALEN

- Marktwerking is niet mogelijk

	Individuele consumptie	Collectieve consumptie
Grote mate van uitsluiting	Individual/private goods	Toll goods
Kleine mate van uitsluiting	Common pool goods	Public goods

- Imperfecte marktwerking wegens maatschappelijke effecten.

II. PUBLIEKE EN PRIVATE ORGANISATIE

	Publiek	Privaat
Taken	Wetten, vergunningen, ...	Producten en diensten
Doelstelling	Welvaart en welzijn	Winst en rendabiliteit
Omgeving	Monopolie	Concurrentiemarkt
Interne werking	Minder flexibiliteit: - Meer red tape - Ambtenarenstatuut	Meer flexibiliteit: - Minder bureaucratie - Arbeidscontract
Besluitvorming	- Complex + veel actoren. - Juridische en politieke rationaliteit. - Transparantie	- Beperkte actoren - Economische rationaliteit - Minder transparantie

Maar: nuance!

III. STEREOTYPEN

- Minder efficiënt
- Meer bemoeienis
- Rekening houden met politiek correct denken
- Geen/ weinig concurrentie

IV. KENMERKEN PPS

- Langdurige samenwerking
- Private financiering
- Risicodeling
- Complexe contracten
- Levenscyclusbenaderingen
- Innovatieve projecten
- Uitwisseling expertise en kennis

V. MULTIDIMENSIONALE MODELLEN

- Wamsley en Zald: ownership en funding bepalen positie organisatie op as publiek-privaat.
- Perry en Rainy: 3 centrale vragen:
 - Eigenaar?
 - Financiert?
 - Stuurt aan?
- Bozemart: belangrijkste variabele is aansturing.

- Van Montfort: 7 dimensies:

	Publiek	Privaat
Rechtsvorm	Publiekrechtelijk	Privaatrechtelijk
Eigendom	100% overheid	100% particulier
Autonomie ten opzichte van minister	Afhankelijk	Onafhankelijk
Taken	Wettelijke taak	Marktactiviteit
Financiering	100% overheid	100% markt
Marktomgeving	Monopolie	Concurrentie
Waarden	Algemeen belang	Commercieel belang

HISTORISCHE SCHETS

I. NACHTWAKERSSTAAT (1800-1870)

Maatschappij: industrialisering + verlichting.

Overheid: minimale veiligheid.

Bestuurskunde: weinig aandacht.

III. WELVAARTSTAAT (1919-1976)

Maatschappij: middenklasse + verzuiling.

Overheid: burgerwelzijn, specialisering, professionalisme.

Bestuurskunde: systeemdenken, beleidswetenschap.

V. RECENTE TRENDS

Maatschappij: globalisering.

Overheid: globale en lokale druk.

Bestuurskunde: netwerktheorie + governance.

II. INFRASTRUCTUURSTAAT (1870-1919)

Maatschappij: Tweede Industriële Revolutie.

Overheid: fysieke infrastructuur + nutsvoorziening.

Bestuurskunde: ° in VS, Wilson en Weber.

IV. GRENZEN AAN DE GROEI (1979-2000)

Maatschappij: eerste oliecrisis.

Overheid: privatisering + legitimiteitscrisis.

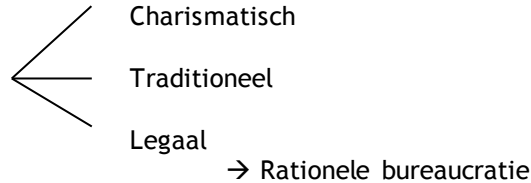
Bestuurskunde: principal-agent + neo-constitutionalisme.

VAN BUREAUCRATIE NAAR POST NEW PUBLIC MANAGEMENT

I. BUREAUCRATIE

- Gezag
- Kenmerken
- Positie ambtenaar
- Kwaliteiten
- Kritiek

GEZAG



KENMERKEN

- Continuïteit
- Ambtstaken gekoppeld aan competenties
- Hiërarchie
- Vaste regels en schriftelijke procedures
- Bestuursmiddelen zijn eigendom van de organisatie.
- Onafhankelijkheid.

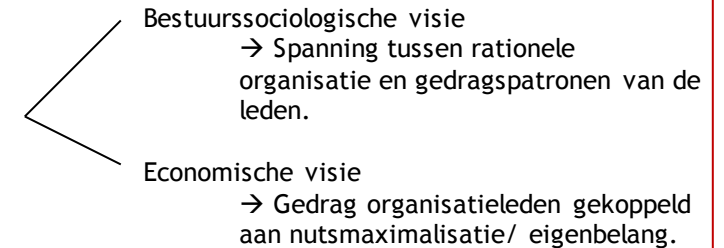
POSITIE AMBTENAAR

- Gebonden aan zakelijke regels.
- Vaste ambtelijke hiërarchie.
- Afgebakende competenties.
- Arbeidscontract.
- Salaris gekoppeld aan positie hiërarchie.
- Promotie gekoppeld aan anciënniteit/prestaties.
- Ambtelijke discipline en controle

KWALITEITEN

- Nauwkeurigheid
- Continuïteit
- Discipline
- Betrouwbaarheid
- Berekenbaarheid
- Prestatiegericht
- Snelheid
- Universeel

KRITIEK



II. NEW PUBLIC MANAGEMENT

- 3 E's
- 7 doctrines
- 3 thema's
- Hervormingstrajecten

! Contractualisme

3 E's

- Economy
- Efficiency
- Effectiveness

HERVORMINGSTRAJECTEN

- Maintain
- Modernize
- Marketize
- Minimal State

3 THEMA'S

- Desaggregation
- Competition
- Incentivization

7 DOCTRINES

- Meer verantwoordelijkheid voor topmanagers
→ let managers manage.
- Meting en normen voor prestaties.
- Nadruk op output-controle.
- Desagregatie van grote bureaucratieën.
- Concurrentie binnen publieke sector.
- Management-technieken uit private sector.
- Zuinigheid publieke middelen

III. POST-NEW PUBLIC MANAGEMENT

Trend naar grotere coördinatie.

FEDERALE OVERHEID

I. OMBUDSMAN

Taken:

- Onderzoekt vragen en klachten.
- Onderzoekt werking federale administratie.
- Doet aanbevelingen.
- Verslag aan parlement.

Normen:

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| - Overeenstemming met de rechtsregels | - Hoorplicht |
| - Gelijkheid | - Redelijke termijn |
| - Onpartijdigheid | - Zorgvuldigheid |
| - Redelijkheid | - Efficiënte coördinatie |
| - Evenredigheid | - Afdoende motivering |
| - Rechtszekerheid | - Informatieverstrekking |
| - Vertrouwen | - Hoffelijkheid |
| | - Toegankelijkheid |

II. OPENBARE INSTELLINGEN VAN SOCIALE ZEKERHEID

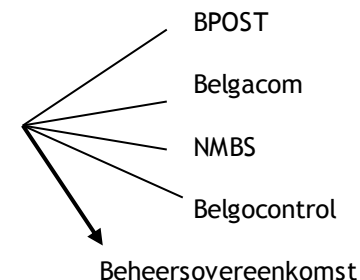
Instellingen:

- RSZ
- RVA
- RKW
- RIZIV
- RVP

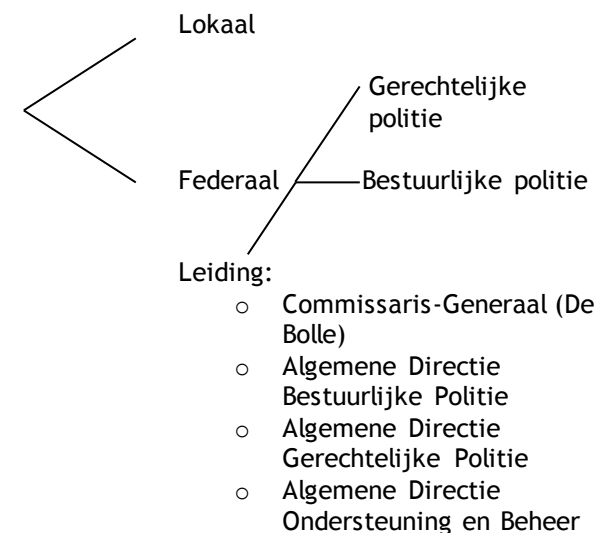
Taken:

- Ziekte- en invaliditeitsuitkering
- Arbeidsongevallenverzekering
- Beroepsziektenverzekering
- Rust- en overlevingspensioenen
- Jaarlijkse vakantie
- Gezinsbijslag
- Werkloosheid

III. FEDERALE OVERHEIDSBEDRIJVEN



IV. POLITIE



Openbaar ministerie:

- Parket van Eerste Aanleg
- Arbeidsauditoraat
- Parket-Generaal
- Arbeidsauditoraat-Generaal
- Federaal Parket
- College van Procereurs-Generaal

IV. COPERNICUSHERVORMING

Bureaucratie → New Public Management.

Omstandigheden:

- Moeder van alle verkiezingen
 - Paars-groene regering
 - Euforie van de verandering
 - Crisissen van de legitimiteit
- Publieke sector functioneerde niet op een moderne manier.
→ Copernicus was een kind van zijn tijd.

THEORIE

Hertekenen naar homogenere beleidsdomeinen.
→ Grotere samenhang (→ matrixstructuur)

Managementcultuur met responsabilisering.

Competenties staan centraal.

Nieuwe organisatie-
cultuur

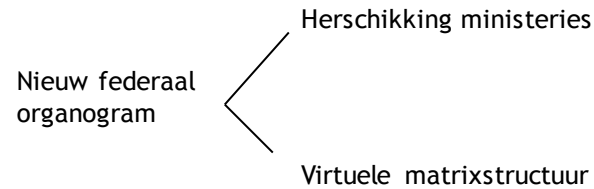
Nieuwe HR-visie

Betere werkgever
& dienstverlener

Nieuwe management-
cultuur

Nieuwe manier
van werken

PRAKTIJK



Managementcultuur niet zonder problemen.
→ Aangevochten bij de Raad van State.

Responsabilisering niet gerealiseerd.

Introductie van procesdenken.

RESULTATEN

Voordelen	Nadelen
Nieuwe structuur	Politiek-ambtelijke verhoudingen ongewijzigd
Modernisering HR-beleid	Mandaatsysteem geen onverdeeld succes
Introductie managementcultuur	Beperkte responsabilisering
Meer aandacht voor processen	

VLAAMSE OVERHEID

I. FINANCIËN

Eigen belastingen + dotaties
→ Break-even beleid.

KRACHTLIJNEN

Een-op-een relatie tussen minister en administratie.

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap → 13 homogene ministeries.

Beleidsdomein:

- Departement
- IVA
- EVA

Topambtenaren meer beheersautonomie (let the managers manage).

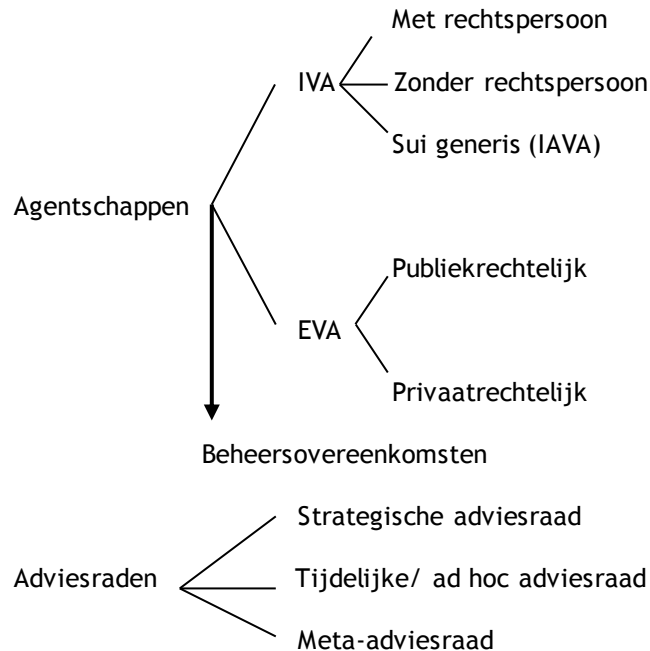
Oprichting agentschappen.

Vereenvoudiging adviesstelsel.

Modernisering personeelsbeleid & financiële cyclus.

II. ADMINISTRatieve INSTELLINGEN

Departementen



III. BETER BESTUURLIJK BELEID

Maatschappelijk
middenveld
→ Open dialoog

Politiek
niveau
→ Goede
verhouding
politiek-
ambtenaar

Burger
→ Betere dienst-
verlening

Overheidspersoneel
→ Slagvaardige &
klantvriendelijke
administratie

Controle-
instanties

EVALUATIE

- Afname aantal kabinetards.
→ Kabinetten doen meer beroep op administratie.
Maar: geen goede vertrouwensband.
- Agentschappen zijn sterke spelers.
Maar: centralisatie van competenties.
- Geen duidelijke scheiding EVA-IVA-structuur.
- Een-op-een-relatie noot gerealiseerd.
- Beheersovereenkomst: weinig meerwaarde als contract.
- Reductie aantal adviesorganen.

RESULTATEN

Voordelen	Nadelen
Nieuwe structuur	Een-op-een-relatie niet gerealiseerd.
Afslanking kabinetten	Beleidsraden functioneren niet optimaal.
Duidelijker aansturingskader door beheersovereenkomst	Geen duidelijke taakverdeling tussen kabinetten en agentschappen
	Versnippering

LOKALE BESTUREN

I. FUSIE VAN GEMEENTEN

1977: succes:

- Slechte financiën.
- Druk om gemeenten bestuurskrachtiger te maken.
- Sterk leiderschap op miniserieel niveau.

Vlaams regeerakkoord 2014:

- Vrijwillige fusie mogelijk (+ financiële bonus).
- Extra ondersteuning door Vlaanderen & VWSG.
- Bijkomende bevoegdheden & autonomie.
- Overleg met lokale besturen voor nieuwe bevoegdheden.

VLAAMS GEMEENTEDECREET

- Deregulering & afstemmen van wetten
- Meer autonomie
- Ruimte voor lokaal maatwerk
- Vereenvoudiging
- Verhogen democratisch gehalte
- Nauwere samenwerking gemeente-OCMW

Vlaams regeerakkoord 2014:

- Meer bevoegdheden en autonomie
- Eerste aanspreekpunt voor burgers
- Evolutie Vlaamse overheid: controlerende administratie → kennisadministratie

II. AUTONOMIE, MEDEBEWIND & TOEZICHT

Lokale autonomie + medebewind ('deel van de staat').

Maar ook onder toezicht:

- Dwangtoezicht
- Algemeen toezicht door gouverneur
- ~~Specifiek toezicht~~

III. BELEIDSVELD BINNENLANDS BELEID

- 308 gemeenten + 5 provincies
- 308 OCMW's
- Intergouvernementele samenwerkingsverbanden
- 118 politiezones
- Besturen van erkende erediensten

V. INKOMSTEN

- Belastingen, maar beperkt door regionale & federale overheid.
- Gemeentefonds: afhankelijk van kansarmoedegrade & centrumfunctie.
- ~~Stedenfonds: systeem van verantwoording~~
- Geoormerkte subsidies: voor specifieke uitgaven.
- Retributies

→ Grote afhankelijkheid.

IV. REGELGEVING



VI. ADMINISTRATIE

- Ambtenaren vastgesteld/ aangestuurd door College.
- Vastgelegd in gemeenteraad:
 - o Personeelsformatie
 - o Organogram
 - o Rechtspositie personeel

Belangrijkste functies:

- Gemeentesecretaris
- Financieel beheerder
- Managementteam
- Schepen: gedragen zich als managers van 'hun' dienst.

VII. NEW PUBLIC MANAGEMENT

Kritische houding naar de overheid & samenwerking met private organisaties: nauwelijks van toepassing.

Verzelfstandiging van diensten.

Invoeren van managementtechnieken:

- Centrale rol secretaris & financieel beheerder
- Verplicht managementteam
- Systeem van interne controle
- Rechtspositieregeling personeel

Maar: eerder bureaucratisering van het managementsysteem.

Beleids- & beheerscyclus:

- Meerjarenplan (voor 6 jaar)
- Jaarlijks budget
- Boekhouding & jaarrekening

Personeelsbeleid:

- Basis: cao Kelchtermans
- Contracten > statutairen.

VIII. OCMW

Niet elke gemeente moet een OCMW hebben.
→ Mag intergemeentelijk zijn.

Vorm van decentralisatie.

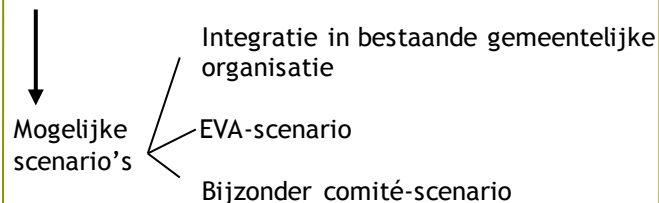
Multilevel governance:

- Federale overheid
- Gemeenschappen

Vlaams regeerakkoord 2014:

- Integratie in gemeentebesturen
- Uitwerking modellen voor integratie
- Waarborgen voor persoonlijke levenssfeer & neutrale dienstverlening.

Conceptnota integratie gemeente-OCMW



IX. PRO DECENTRALISATIE

- Bestuur wordt efficiënter als lokale besturen grotere verantwoordelijkheid krijgen.
- Lokale besturen zijn beter in staat maatwerk te leveren.
- Belang van democratische controle.

X. INTERGEMEENTELIJKE SAMENWERKINGSVERBANDEN

Principes:

- Verruimen & diversifiëren van intergemeentelijke samenwerking.
- Democratische controle op samenwerkingsverbanden.
- Zuiver intergemeentelijke samenwerking.

Vormen van samenwerking:

- Interlokale vereniging
- Projectvereniging
- Dienstverlenende vereniging
- Opdrachthoudende vereniging

XI. INTERNE VLAAMSE STAATSHERVORMING

2009: krijtlijnen:

- Subsidiariteit
- Klemtoon op beeldvorming
- Sluitende lijst provinciebevoegdheden
- Homogene sleuteltaken
- Per beleidssector slechts 2 bestuursniveaus
- Vereenvoudiging intermediaire structuren.

2011: Witboek interne staatshervorming:

- Bestuurskracht van gemeenten
- Samenwerking tussen gemeenten
- Rol & bevoegdheden van provinciebesturen
- Problematiek van decentralisatie

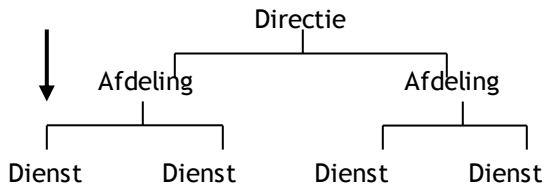
2014: Vlaams regeerakkoord:

- Versterking dynamiek van regiovorming
- Samenvoegen van samenwerkingsverbanden op een regionale schaal
- Nieuwe samenwerkingsverbanden slechts mogelijk als doelstellingen niet gerealiseerd kunnen worden onder bestaande samenwerkingsverbanden
- Nieuw decreet 'Lokaal Bestuur' vervangt alle bestaande decreten.

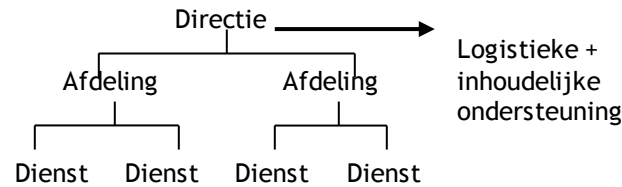
VERZELFSTANDIGING

(= functionele decentralisatie)

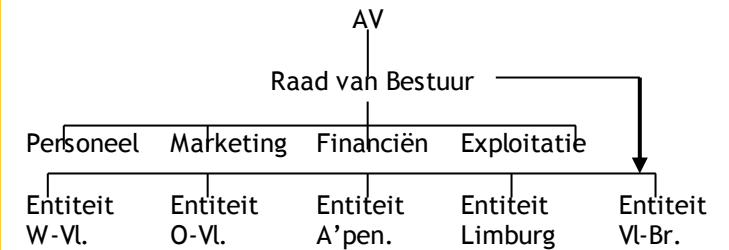
I. VERTICALE DECENTRALISATIE



II. HORIZONTALE DECENTRALISATIE



III. RUIMTELIJKE DECENTRALISATIE



IV. VOOR- EN NADELEN

	Voordelen	Nadelen
Centralisatie	<ul style="list-style-type: none"> Eenheid leiding & bevel Bescherming hoger belang Gelijke behandeling 	<ul style="list-style-type: none"> Overladen van de top Gebrek aan flexibiliteit Overzien van de hele organisatie niet altijd mogelijk.
Decentralisatie	<ul style="list-style-type: none"> Speelt in op plaatselijke bevoegdheden Snelheid & flexibiliteit Verhoging van de leercapaciteit 	<ul style="list-style-type: none"> Hoger belang uit het oog verliezen Weerstand bij verandering Kostenverhoging Stimuleert diversiteit

V. TERRITORIALE DECENTRALISATIE

- Erkenning identiteit territoriale gemeenschappen
- Gemeenschappen kunnen eigen beleidsvoering organiseren
- Eigen & rechtstreeks verkozen politieke organen
- Administratief toezicht
- Afhankelijkheid voor financiële middelen

	PRO	CONTRA
Economisch	<ul style="list-style-type: none"> - Druk is groter → efficiëntie. - Cost-benefit 	<ul style="list-style-type: none"> - Economy of scale - Financiële draagkracht
Bestuurskundig	<ul style="list-style-type: none"> - Maatwerk - Subsidiariteit 	<ul style="list-style-type: none"> - Gelijke behandeling - Specialisatie & coördinatie
Politologisch	<ul style="list-style-type: none"> - Democratische controle - Burgerparticipatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Afstand burgerbestuur

VI. ADMINISTRATIEVE DECENTRALISATIE

- Overdracht van bevoegdheden binnen hetzelfde bestuursniveau
- Bepaalde graad van autonomie
- Gericht op uitvoering taken van openbaar bestuur
- Geen verkozen politieke organen
- Administratief toezicht
- Afhankelijkheid voor financiële middelen

→ Belangrijkste verwezenlijking van NPM

AUTONOMIE

Beheersmatige autonomie/
managementautonomie: vrijheid om de keuze & inzet van organisatiemiddelen te gebruiken.

Beleidsautonomie: vrijheid om inhoud & resultaten van het uitvoeringsproces te bepalen.

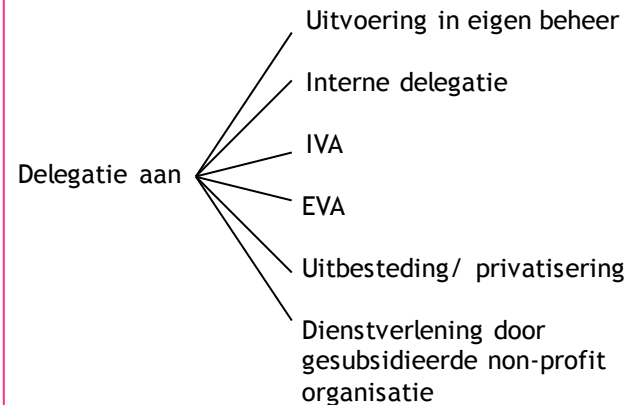
Samenspel van:

- Beheersmatige autonomie
- Beleidsmatige autonomie
- Wettelijke autonomie
- Financiële autonomie
- Hiërarchische autonomie

VERZELFSTANDIGING ALS VORM VAN ADMINISTRATIEVE DECENTRALISATIE

Kernelementen:

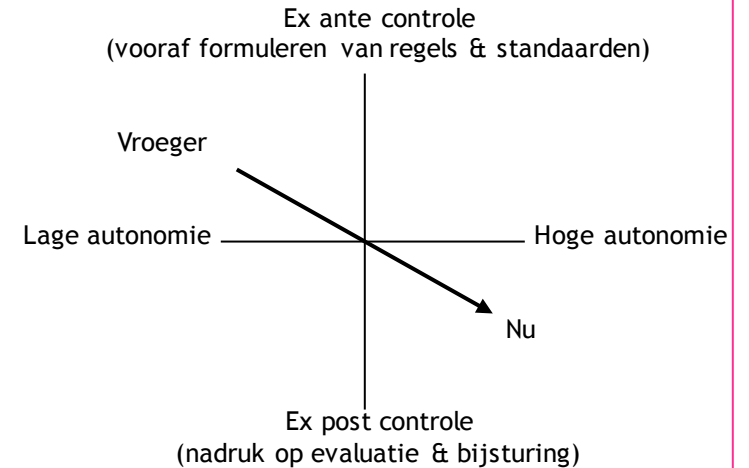
- Overheidsorganisaties
- Zekere autonomie
- Aangestuurd door centrale overheid



REDENEN VOOR VERZELFSTANDIGING

- Corporatisme
- Efficiëntie
- Managerialism
- Flexibiliteit
- Subsidiariteit

KERNVARIABLEN



CRITERIA VOOR TOEWIJZING BEVOEGDHEDEN AAN IVA OF EVA

- Voldoende massa uitvoeringstaken voor het verzelfstandigde agentschap.
- Meetbaarheid van de te leveren producten/ diensten.
- Reële mogelijkheid tot aansturen.
- Reëel & voelbaar informatierelatie.

EVA:

- Nood aan verregaande autonomie & onafhankelijkheid in de uitvoering
- Nood aan structurele medezeggenschap of financiële participatie vanwege derde partners.
- Meerwaarde van de betrokkenheid van derden.

VII. VERZELFSTANDINGING IN BELGIË

Federale overheid:

- Openbare Instellingen Categorie A (IVA met rechtspersoonlijkheid):
 - FAVV
 - Fedasil
 - FANC
- Openbare Instellingen Categorie B & D (publiekrechtelijke EVA):
 - RVA
 - RSZ
- Overheidsbedrijven (gemengde EVA):
 - NMBS
 - Belgacom
 - BPost

Vlaamse overheid:

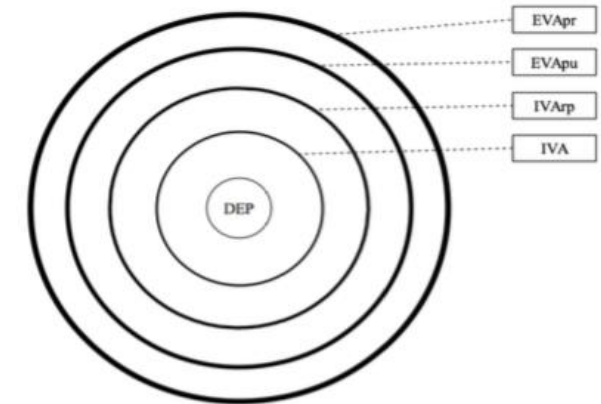
- IVA zonder rechtspersoonlijkheid: Studiedienst van de Vlaamse Regering
- IVA met rechtspersoonlijkheid:
 - Kind & Gezin
 - OVAM
- Publiekrechtelijke EVA:
 - VDAB
 - De Lijn
- Privaatrechtelijke EVA:
 - Participatiemaatschappij Vlaanderen
 - Jobpunt Vlaanderen

Provincies:

- IVA zonder rechtspersoonlijkheid:
 - Diamantmuseum
 - Zilvermeer Mol
- Autonoom provinciebedrijf (publiekrechtelijke EVA):
 - Plantijn Antwerpen
 - Westtoer
- Provinciale vzw (privaatrechtelijke vzw): vzw Toerisme provincie Antwerpen

Gemeenten:

- IVA zonder rechtspersoonlijkheid: IVA Klas op Stap Antwerpen
- Autonoom gemeentebedrijf (publiekrechtelijke EVA):
 - Museum M
 - AGSL
- Gemeentelijke vzw's (privaatrechtelijke EVA): vzw Baobab Antwerpen
- Havenbedrijf:
 - Gent
 - Antwerpen
 - Oostende



VIII. AANDACHTSPUNTEN BIJ VERZELFSTANDINGING

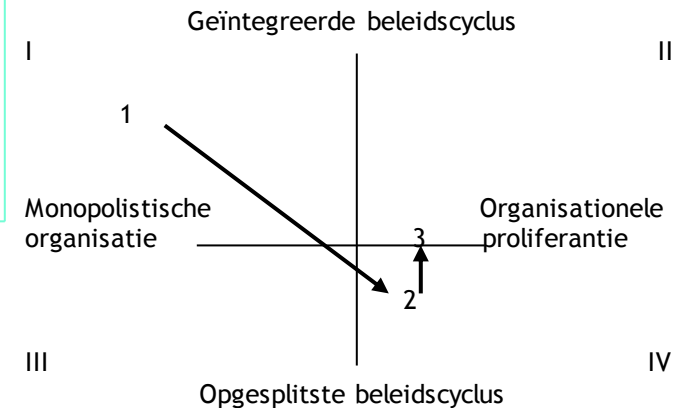
Coördinatie & samenwerking

Nood aan institutionele duidelijkheid

Aandacht voor het verbeteren van de beheersstructuren

Gevaar voor reversal of control

COÖRDINATIE & SAMENWERKING



IX. RECENTE EVOLUTIES BIJ VLAAMSE OVERHEID

- Aanpassing Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid
- Fusie van agentschappen en departementen
- Vermindering aantal strategische adviesraden
- Oprichting voorzitterscollege

Whole of government probleem: spanning tussen taakspecialisatie & roep naar beleidscoördinatie.

Nood aan beleidsoverschrijdende aanpak: coördinatie via managementprocessen.

REGULERING

(Gaat steeds over het sturen & beïnvloeden van het gedrag van een andere factor)

I. COMMAND AND CONTROL REGULERING

- Vastleggen van normen & omzetten in criteria.
- Toepassen van regels op individuele gevallen.
- Controleren van regels.
- Afdwingen van regels.

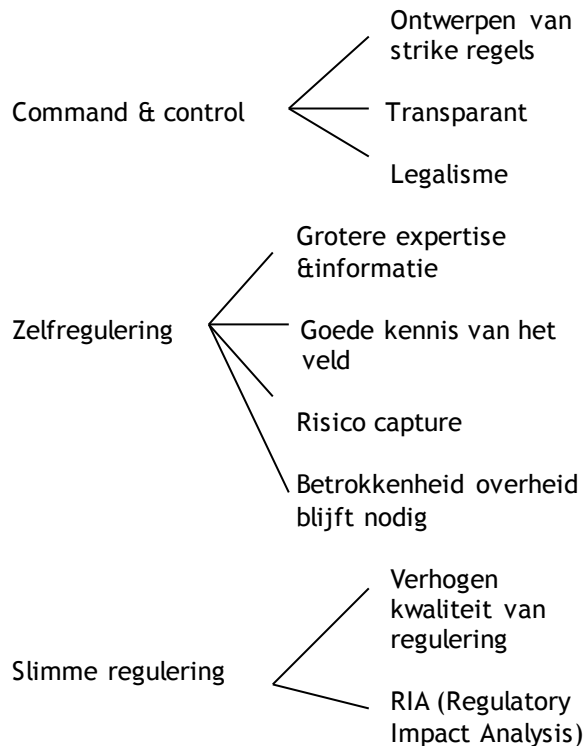
II. REDENEN VOOR REGULATIE

- Economisch:
- Spelregels voor betere werking private markten.
 - Om marktfalen te voorkomen.
- Public interest: beschermen van algemeen belang.
- Positieve economische motieven:
- Regulering creëert nieuwe problemen.
 - Regulering staat onder invloed van belangengroepen.

ORZAKEN VAN MARKTFALEN

- Monopolies
- Externe effecten
- Asymmetrische informatie
- Anticompetitie-gedrag
- Universele dienstverlening

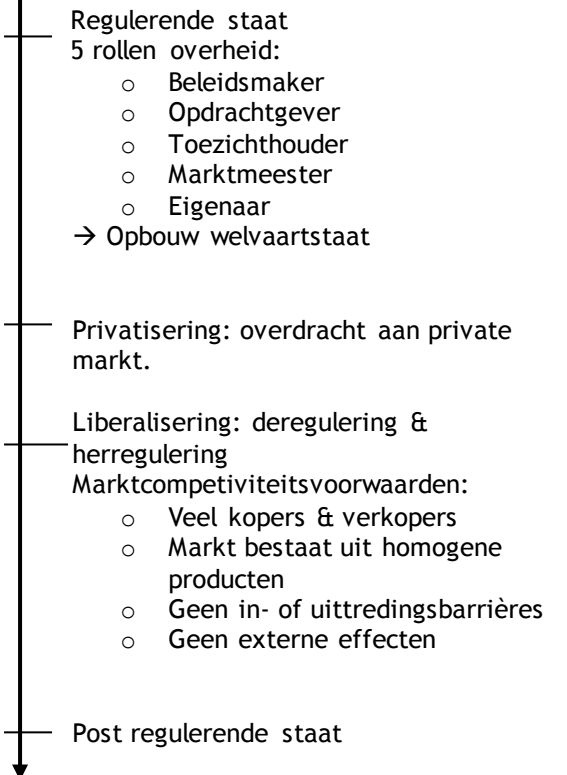
III. STIJLEN



IV. VOOR EN DOOR VERSCHILLENDE ACTOREN

		Wie wordt gereguleerd?		
		Overheid	Markt	Burger
Wie reguleert?	Overheid	Regulation inside government	Economische & sociale regulering	Vrijwaren van fundamentele rechten & vrijheden
	Markt		Zelfregulering	
	Consument		Consumentenorganisaties	Samenlevingsregels & interreglement

V. EVOLUTIES IN ECONOMISCHE REGULERING



VI. REGULERENDE AGENTSCHAPPEN

- CREG & VREG
- FAGG
- BIPT
- FAV
- VRM
- Financial Services & Markets Authority

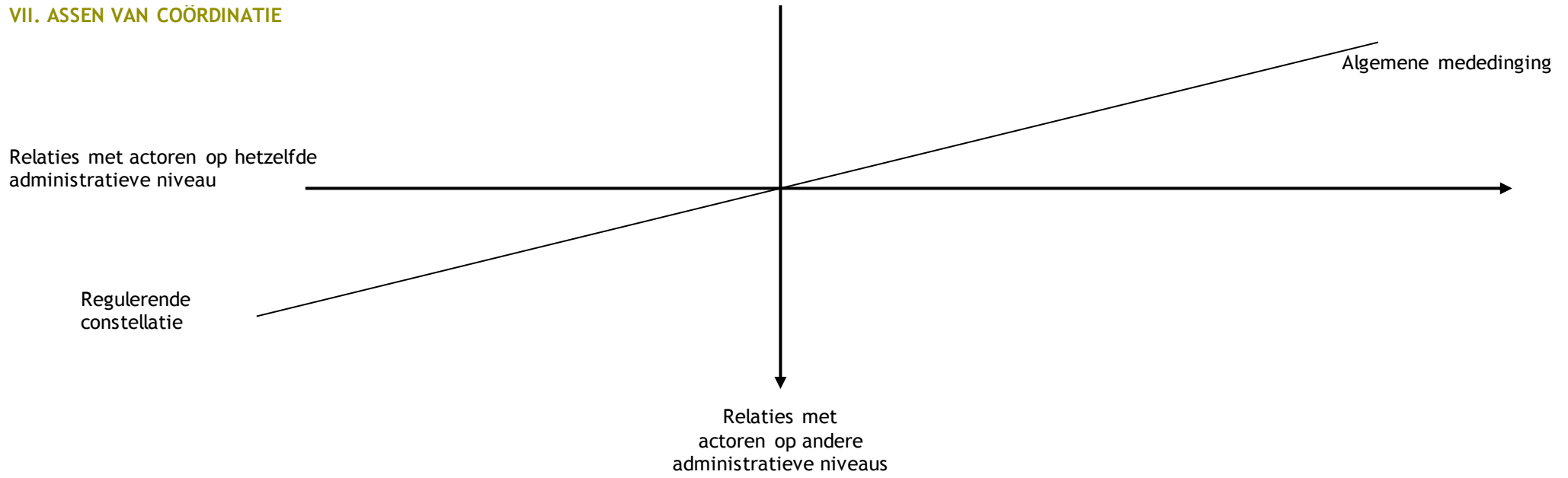
Kritiek:

- Gebrek aan democratische controle
- Beïnvloeding op het agentschap

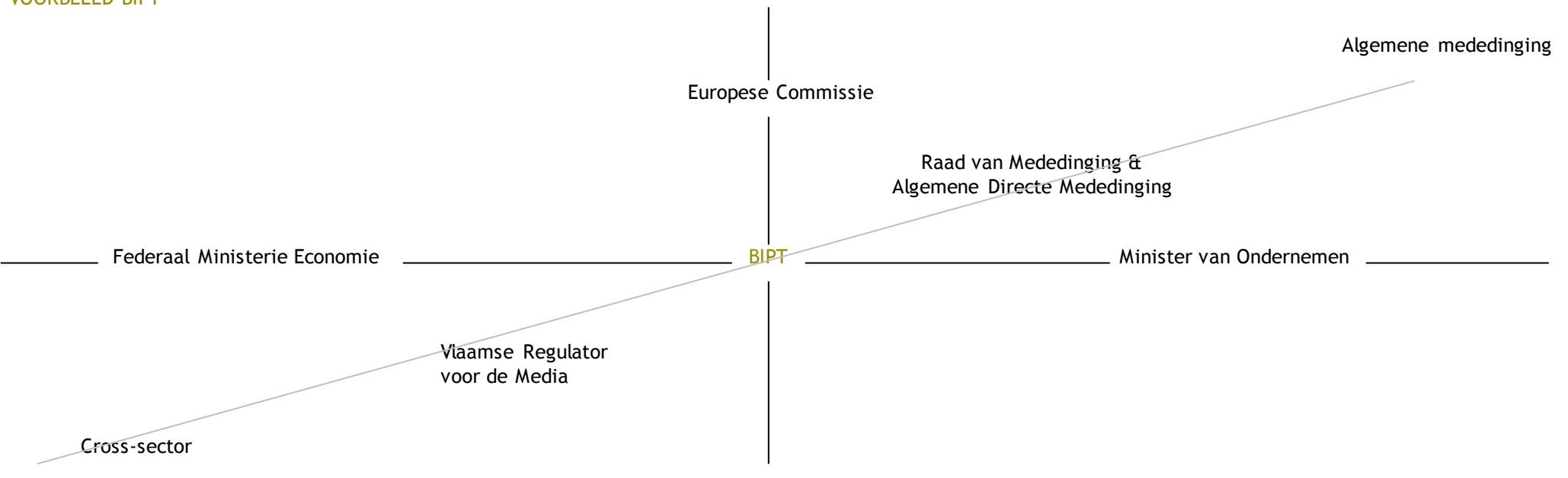
Ex post evaluatie: kosten-baten analyse:

Kosten	Baten	
Reguleringskosten	Verhoogde output	Prijzdalingen
Administratiekosten	Efficiëntiewinsten	Competitie
	Kwaliteitswinsten	Sociale indicatoren

VII. ASSEN VAN COÖRDINATIE

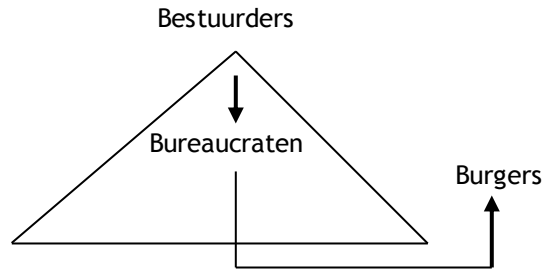


VOORBEELD BIPT



POLITIEK-AMBTELIJKE VERHOUDINGEN

I. KLASSIEKE DICHOTOMIE: WILSON & WEBER



Principes:

- Politieke verantwoordelijkheid
- Ambtelijke loyaliteit
- Dichotomie: onderscheid tussen beslissen & uitvoeren.

STRUCTUURKENMERKEN

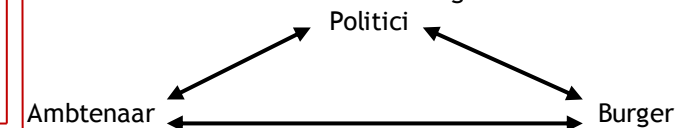
	Politici	Ambtenaar
Aanstelling	Gekozen	Benoemd
Ambtstermijn	Kort	Lang
Deskundigheid	Leek	Deskundige
Rationaliteit	Politiek	Professioneel
Attitude	Overtuigend	Pragmatisch
Primaire oriëntatie	Extern	Intern

→ Spanning

MODEL OP DE HELLING

- Groei overheidsapparaat.
- Complexere taken.
- Meer openbaarheid, openheid & klantgerichtheid.

Nieuwe relatie: driehoeksverhouding:



II. DICHOTOMIE VOLGENS BOVENS

Politici	Ambtenaar
Strijd	Volgzaamheid
Partijbelang	Algemeen belang
Emotie	Ratio
Democratie	Bureaucratie
Doelen	Middelen
Conflict	Loyaliteit
Vorbereiding	Uitvoering
Macht	Recht
Beleid	Beheer
Grote lijnen	Technische details
Representatie	Deskundigheid
Amateurs	Professionals
Heersers	Helpers

III. VERANDERENDE OVERHEID

- Spectaculair in omvang gegroeid.
- Veel complexer & hybrider geworden.
→ verdere afstand van politici.
- Meer complexere taken → meer hooggeschoolde ambtenaren.
- Frontlijn-ambtenaren.

IV. HOE WORDT MEN AMBTENAAR?

	Klassieke ambtenaar	Contractanten
Pensioen	Ambtenarenpensioen	Werknemerspensioen
Vervangingsinkomen	100%	Niet 100%
Tucht	Vastheid van tewerkstelling	Algemene regels van arbeidsrecht
statuut	Weigeren/ aanvaarden	Arbeidscontract
Werving	Vergelijkend wervingsexamen:	
	- Selor (federaal)	
	- AgO (Vlaanderen)	
	- Eigen examens (lokaal)	

→ Spanningsveld

POLITIEKE BENOEMINGEN

- Merit systeem
- Representative bureaucracy

Discussie over quota's.

Nu: beperkte interpretatie van politieke benoemingen: vertrouwen tussen minister & ambtenaar met andere ideologische kleur?

V. KABINETEN

Bevoegdheden:

- Advies verlenen over functionele bevoegdheden minister.
- Advies verlenen over aspecten waarover collegiaal beslist wordt.
- Advies verlenen over inhoudelijke voorstellen van de administratie.
- Advies verlenen over de aangelegenheden die invloed hebben op het algemeen beleid.
- Verzorgen van het secretariaat.
- Instaan voor woordvoerderschap.

Kritiek:

- Uitsluiten van de administratie.
- Inefficiënt.
- Uitholling van de macht van het parlement.

VOOR- EN NADELEN VAN KABINETTEN

Voordelen	Nadelen
Versterking positie minister ten opzichte van ambtenarij.	Wegtrekken van goede medewerkers uit administratie.
Innovatie.	Parallele administratie.
	Administratie weinig betrokken bij kabinet.
	Verstoort werking administratie.
	Politisering van de administratie.

HERVORMING BETER BESTUURLIJK BELEID

- Afslanking kabinetten.
- Versterken administratie in beleidsondersteunende rol.

VI. PUBLIC SERVICE MOTIVATION

3 aspecten in onderzoek:

- PSM als incidence.
- PSM als consequence.
- PSM als cause.

PSM ALS INCIDENCE

Bestaat er zoiets als PSM?

- Hogere PSM dan in private sector.
- Maar is aan het dalen!

PSM ALS CONSEQUENCE

Oorzaken: onderzoek naar socio-demografische variabelen.

PSM ALS CAUSE

Impact: met een hogere PSM:

- Sneller werken bij overheid.
- Grotere jobtevredenheid.
- Meer geneigd om bij de overheid te blijven.
- Meer geneigd tot whistle blowing.
- Presteren beter.
- Engageren zich meer buiten het werk.

VII. THEORETISCHE MODELLEN

- Aberbach, Putnam & Rockman: beelden van politiek-ambtelijke relaties
- Svava: roltypering
- Peters: systeemtypering.
- Public Service Bargain

SVARA: ROLTYPERING

Situëren van rollen in de beleidscyclus: 4 beleidsfasen:

- Mission
- Policy
- Administration
- Management

Aandeel van de actor verschilt per fase.

Dichotomie bij de extremen, middenvelden eerder dual.



ABERBACH, PUTNAM & ROCKMAN: BEELDEN VAN POLITIEK-AMBTELIJKE RELATIES

Image I: Policy versus administration:

- Dichotome model
- Hiërarchische verhouding tussen ambtenaar & politici.

Image II: Facts versus interests: politieke rationaliteit verschilt van ambtelijke rationaliteit.

Image III: Energy versus equilibrium:

- Aard van ingebrachte waarden & belangen verschillen.
- Andere stijl

Image IV: Hybride:

- Scheiding verdwijnt.
- Bureaucratisering van de politiek & politisering van de bureaucratie.

	Image I	Image II	Image III	Image IV
Beleidsformulering	P	P + A	P + A	P + A
Beleidsuitvoering	A	A	A	P + A
Belangenafweging	P	P	A + P	P + A
Vertolken van idealen	P	P	P	P + A

PETERS: SYSTEEMTYPERINGEN

Karakteristiek	Formal legal	Village life	Functionalvillage life	Adversial	Administrative state
Toon van interactie	Zacht	Zacht	Zacht	Scherp	Zacht
Dominante partner	Politici	Beide	Beide	Wisselend	Administratie
Conflictoplossing	Hiërarchisch	Onderhandelen	Onderhandelen	Macht	Abdicatie van macht
Aard interactie	Autoritair	Wederzijds belang	Expertise	Conflict	Expertise
Impact op beleid	Politiek niveau	Stabiel	Stabiel	Afwisselende dominantie	Stabiel

VIII. CONTEXTUELE FACTOREN

Politieke systemen:

- Electorale cyclus
- Politieke regeringsstabiliteit

Settings	Politici	Ambtenaren
Bedrijfsmatige setting	Blijven uit zichzelf op afstand.	- Managers - Dominant economische omgeving
Professionele bureaucratie	Strategische keuze voor voorzitter Raad van Bestuur.	- Leiding over sterk geprofessionaliseerde organisatie - Balanceren tussen politiek, management & autonomie professionelen.
Complexe projecten	Rollen door elkaar, hebben elkaar nodig.	- Managers - Moeilijke beslissingen
Crisissituaties	Onderscheid valt weg.	Bijstand politici in urgente momenten.

PUBLIC SERVICE BARGAIN

Impliciete/ expliciete ruil tussen ambtenaren & politici.

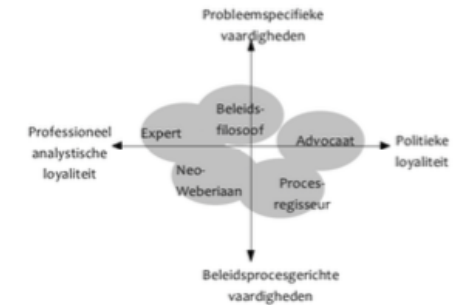
Basiselementen:

- Beloning
- Capaciteiten
- Loyaliteit of verantwoordelijkheid

Groepen van bargain:

- Trustee:
 - o Apart statuut ambtenaren
 - o Onafhankelijkheid
- Agency:
 - o Directe agenten van politici
 - o Rechtstreeks ten dienste van politici

IX. BEROEPSBEELD & PERSOONLIJKE EIGENSCHAPPEN



BESTUUR & BURGER

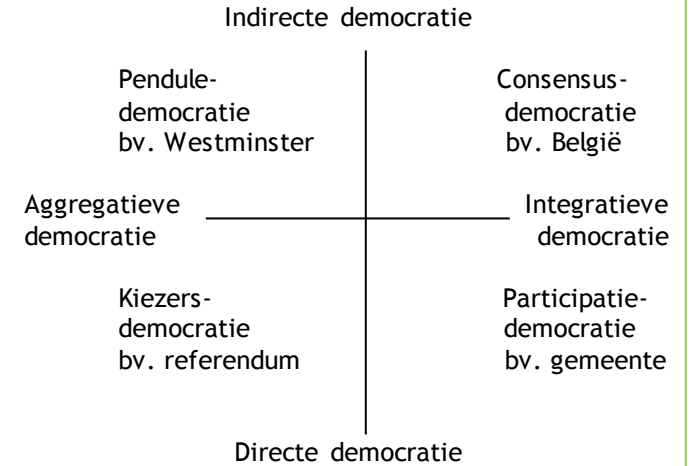
I. ROLLEN VAN DE BURGER

- Als kiezer.
- Als participant & partner.
- Als belastingbetaler.
- Als gebruiker: individuele relatie tussen bestuur & klant.
- Als klager: verwachten degelijke klantenbehandeling.
- Als onverantwoordelijke: van de burger mag verwacht worden dat hij de regels respecteert.

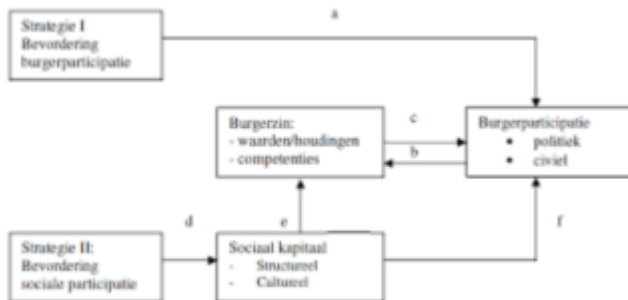
II. LEGITIMITEIT

- Inputlegitimiteit
- Throuputlegitimiteit:
 - o Wettelijkheid procedures
 - o Transparantie procedures
 - o Kwaliteit beslissingen
- Outputlegitimiteit

III. PARTICIPATIE



IV. BURGERPARTICIPATIE



Politiek:

- Deelname aan verkiezingen
- Kiesgedrag
- Inspraak mechanisme
- Inspraak

Civiel:

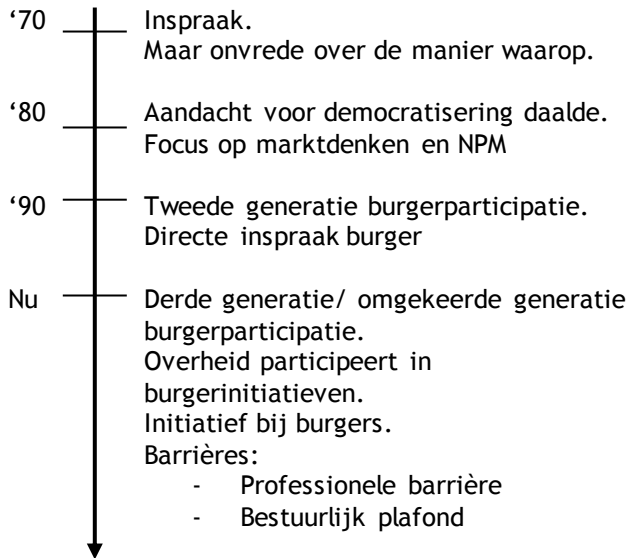
- Eigen initiatief
- Los van het bestuur

Sociaal:

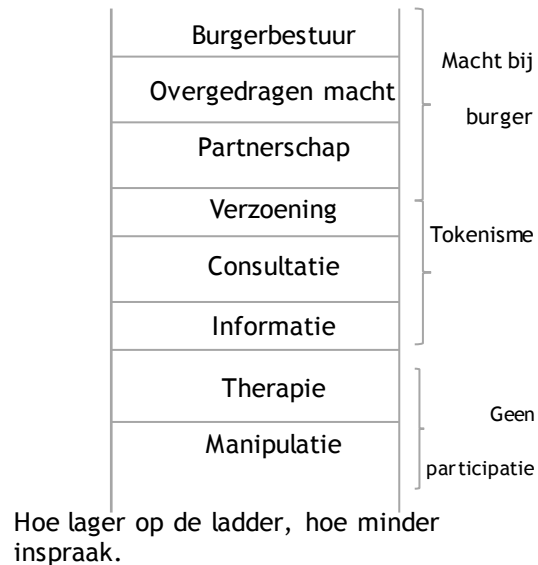
- Inzet in sociale beweging
- Geen doel om bestuur te beïnvloeden

OOSTERWHEEL ANTWERPEN

- Informatiecampagne
 - Openbaar onderzoek + mogelijkheid tot bezwaarschriften
 - Ambtelijke stuurgroep
 - Advies bij:
 - o SERV
 - o Mina-raad
 - o Vlacoro
- Burger is op verschillende manieren betrokken geweest.



V. PARTICIPATIELADDER VAN ARNSTEIN



VI. PARTICIPATIELADDER VAN PRÖPPER & STEENBEEK

Bestuursstijl	Rol bestuur	Rol burger
Interactief		
Faciliterende	- Ondersteuning - Besluitvorming door participanten	Initiatiefnemer
Samenwerkende	Samenwerking + gelijkwaardigheid	
Delegerende	- Besluitnemer - Voorafgaande randvoorwaarden	Medebeslisser binnen randvoorwaarden
Participatieve	Bepaalt beleid, maar open voor alternatieven	Adviseur
Niet interactief		
Consultatieve	Open voor alternatieven, maar moet er niet naar luisteren.	Geconsulteerde gesprekspartner
Open autoritair	Voert zelfstandig beleid & verschaft informatie.	Doelgroep van onderzoek/ geeft geen input.
Gesloten autoritair	Voert zelfstandig beleid & verschaft geen informatie.	Geen.

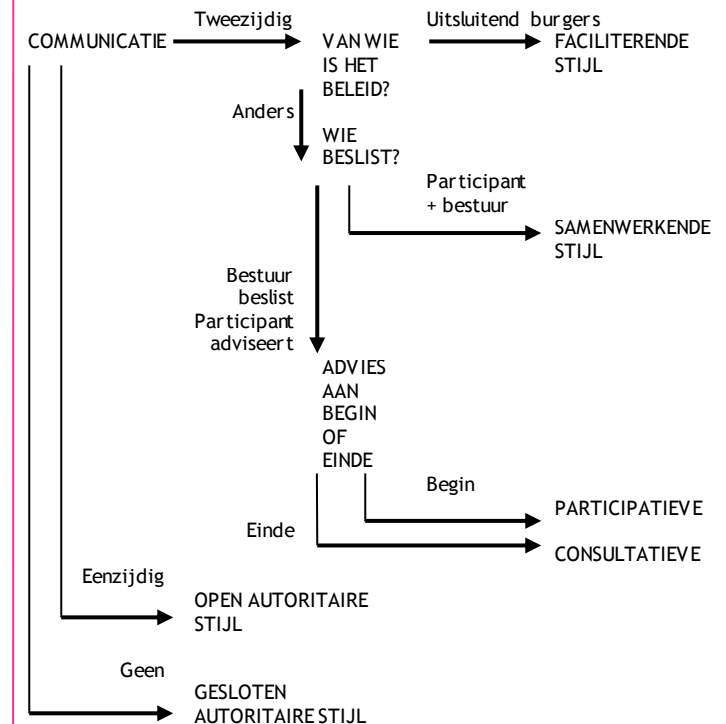
VII. PARTICIPATIELADDER VAN EDELENBOS & MONNIKHOF

Informeren	Consulteren	Adviseren	Coproduceren	Meebestissen
Burgers worden op de hoogte gehouden maar geen input.	Burger is gesprekspartner.	Burgers leveren ideeën aan voor oplossingen.	Lossen samen problemen op.	Besluitvorming door burgers. Toetsing aan randvoorwaarden.

VIII. WIE PARTICIPEERT?

Participatieparadox: hoe meer vormen van participatie georganiseerd worden, hoe meer dezelfde burgers kansen krijgen om de beleidsvorming te beïnvloeden.

Burgerstijl	Politieke interesse	Politiek zelfvertrouwen	Participatie
Uitgebluste burger	+	+	-
Conventioneelactieve burger	+	+	+
Monitorialcitizen	+	+	+
Verlegen burger	+	-	-
Onbescheiden burger	-	+	+
Opportunistische burger	-	+	+
Passieve burger	-	-	-
Instrumentele burger	-	-	+



IX. INSTRUMENTEN VOOR PARTICIPATIE

- Openbaar onderzoek & bezwaarvoorschriften:
 - o MER
 - o RUP
 - o Stedenbouwkundige vergunning
- Openbaarheid van bestuur
- Adviesraad
- Referendum (bindend) & volksraadpleging (niet bindend).

X. VOOR- EN NADELEN VAN PARTICIPATIE

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none">- Vergroten van draagvlak.- Stijging democratische legitimiteit.- Dicht kloof burger-bestuur.- Beter imago overheid.- Creatie van betere oplossingen.	<ul style="list-style-type: none">- Schijninspraak → ontgoocheling.- Participatieparadox.- Risico op vertraging van het besluitvormingsproces.- Kanttekening bij representativiteit van de participanten.

XI. MOTIVATIETEKEN



MAATSCHAPPELIJK MIDDENVELD

(= non-profit organisaties)

I. SOORTEN

- Verenigingen
- Non-profit organisaties die publieke diensten verlenen voor de overheid
- Traditionele en nieuwe belangenorganisaties

IV. MACHTSFACTOREN VOLGENS SAWARD

- Non-positional authority
- Groupsize
- Cohesiveness
- Control of labour inputs
- Control of capital inputs
- Saliency of group values

V. VAN VOORT: 5 STRATEGIEËN VAN PRESSIEGROEPEN

- Informeren/ argumenteren
- Onderhandelen/ overhalen
- Demonstreren
- Procederen
- Contesteren



II. KENMERKEN

- Private organisaties
- Ontstaan vanuit de samenleving
- Brengen mensen samen langsheen een bepaald doel
- Meestal vzw's of feitelijke verenigingen



VI. NEO-CORPORATISME

Structureel:

- NAR
- CRB
- SERV
- VESOC

Informeel: Groep van Tien

III. IN VLAANDEREN

Omvangrijk middenveld:

- Concentratie van werkgelegenheid in onderwijs, gezondheid & welzijnssector.
- Welvaatstaat in verzuiilde samenleving.
- Combinatie van Frans & Duits model.
- Ondersteund door socialistische & katholieke zuil.

Verzuiling:

- Begin 20^e eeuw.
- 3 zuilen.
- Groeiend belang private non-profit.
- '60: onder druk.
- Nu: eerder politieke concerns.

VII. BELEIDSUITVOERING

Non-profit organisaties kunnen fungeren:

- als supplement overheid.
- als complement voor de publieke dienstverlening.
- als tegenhangen van der overheid.

voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> - Geeft signaal dat overheid zelforganisaties belangrijk vindt. - Laat de overheid toe dat sommige beleidsuitvoerende taken minder neutraler worden uitgevoerd. - Goedkoper 	<ul style="list-style-type: none"> - Verzwakking van de sturingsmogelijkheden. - Overheid verliest zicht op de maatschappelijke problemen. - Moeilijkere verantwoording.

BELEIDSUITVOERING IN VLAANDEREN

Vormen van non-profit:

- Vzw's
- CVBA
- Stichtingen

Geen winstmotief

→ Subsidies door de overheid.

Overheidssteun:

- Subsidies
- Contractuele ondersteuning
- Derde betaler-systeem (bv. dienstencheques)
- Giften

VIII. MEDEBEHEER

Federaal niveau	Vlaams niveau
OISZ	VDAB
RIZIV	

GOED BESTUUR

I. SIGMA, THETA & LAMBDA

	Sigma		Theta		Lambda	
	Scherpe & doelgerichte overheid. Meestal kleine overheid.		Vermijden van misbruik, ongelijkheid & vooroordelen. Modellen van 3 E's en 3 R's.		Basisfuncties die overheid moet garanderen: - Minimale veiligheid - Gezondheidszorg - Onderwijs - Huisvestiging Risico-analyses	
Wat is succes?	Meer met minder.		Oprechtheid		Betrouwbaarheid Aanpassingsvermogen	
Wat is falen?	Verspilling.		Malversaties.		Catastrofes.	
Uitdrukking succes & falen	Tijd & geld		Vertrouwen & legitimiteit		Veiligheid & zekerheid	
Concrete maatstaven	Doelgericht Efficiënt Effectief	Zuinig Gecoördineerd	Transparant Openbaar Inspraak	Rechtsbescherming Belangenbescherming Verantwoording	Redundantie Diversiteit Robuustheid	Geïntegreerd Lerend Innovatief

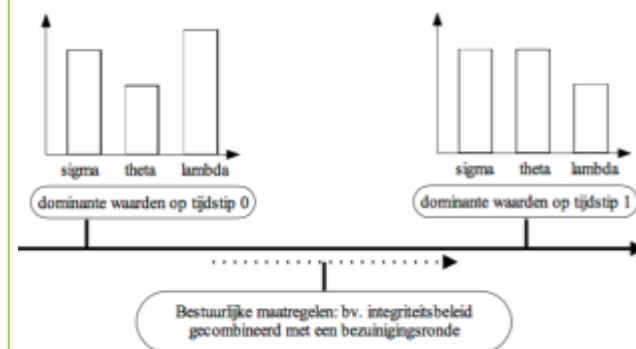
Hebben elkaar nodig:

- Legitimiteit van het regime (Lambda) → legitimiteit van de procedures (Theta) → functionele legitimiteit (Sigma).
- Volwassen democratieën: alle 3.
- NPM: nadruk op Sigma, later ook Theta.
- Ontwikkelingslanden: overheid blijft onder de minimumdrempels.

II. PRINCIPES VAN BEHOORLIJK BESTUUR

- Zorgvuldigheidsbeginsel
- Motiveringsbeginsel
- Redelijkheidsbeginsel
- Gelijkheidsbeginsel
- Hoorplicht
- Onpartijdigheidsbeginsel
- Rechtszekerheidsbeginsel

III. CONTRADICTORISCH OF COMPLEMENTAIR? EEN UITWEG UIT DE PARADOX



INTEGRITEIT & INTEGRITEITSBELEID

I. AMBTELIJKE ETHIEK

Kenmerken:

- Tijdsgebonden
- Plaatsgebonden
- Functiegebonden

→ Ambtelijke moraal

II. AMBTELIJKE INTEGRITEIT

- Wet- & regelgeving
- Nastreven van algemeen aanvaarde waarden
- Op een doordachte manier werken

Maar: ethische dilemma's.
→ Sowieso morele kost

III. POLITIEKE INTEGRITEIT

Politici	Ambtenaren
Maken van beleidskeuzes.	Uitvoeren van de gemaakte beleidskeuzes
Keuzes die verwijzen naar ideologische waarden.	Vragen bij zijn neutraliteit indien handelend in ideologie.
Verkozen: enkel kiezen kan mandaat afnemen	Moet zich schikken naar integratiebeleid overheid
Moeten de wet respecteren Groeien naar elkaar toe	

IV. EVOLUTIES

Burger wordt steeds mondiger & meer kritischer voor openbare diensten.

→ Meer regelgeving over openbaarheid van bestuur.

Evolutie rol ambtenaar naar medespeler in het beleidsproces.

Evolutie van de bredere maatschappelijke normen.

NPM → uitdagingen:

- Sturen op meetbare indicatoren.
- Kwaliteitsmanagement.
- Verzelfstandiging & privatisering.
- Meer uitwisseling met private sector.

Uitdagingen inzake integriteit:

- Creëren van discretionaire ruimte voor ambtenaren.
- Creëren van nieuwe ethische dilemma's.
- Veel kritischere publieke opinie.

V. BENADERINGEN INTEGRITEITSBELEID

Controlerende benadering:

- Pessimistisch mensbeeld.
- Zo weinig mogelijk discretionaire ruimte voor ambtenaren.
- Bureaucratiemodel.
- Strikte regelgeving & procedures.

Stimulerende benadering:

- Optimistisch mensbeeld.
- Geen beperking van de discretionaire ruimte voor ambtenaren.
- Organisatie moet de mens ondersteunen in het achterhalen van het goede.

VI. RISICO'S

- Integriteitsprobleem te veel overdrijven.
- Intrappen in de 'alles is integriteit' val.
- Personele & financiële meerkost.
- Geïsoleerd domein.

VII. INTEGRITEITSMODELLEN

Ethics Infrastructure

Public Integrity System

National Integrity System: soort checklist voor belangrijke aspecten van integriteitsbeleid.

Integrity Management Framework: 3 pijlers voor goed integratiebeleid:

- Instrumenten
- Processen
- Structuren

VIII. FUNCTIES INTEGRATIEBELEID

Integriteit achterhalen & omschrijven:

- Risicoanalyse
- Analyse ethische dilemma's
- Deontologische code
- Ongeschreven standaarden



Begeleiden van integriteit:

- Training & opleiding
- Communicatie-instrumenten
- Coaching & advisering

Monitoren van integriteit: klokkenluiden.

Afdwingen van integriteit.

COPERNICUSHERVORMING VERSUS BETER BESTUURLIJK BELEID

	COPERNICUS	BETER BESTUURLIJK BELEID
WANNEER?	1999 <ul style="list-style-type: none"> - Moeder van alle verkiezingen. - Paars-groene regering. - Euforie van de verandering. - Crisissen van de legitimiteit. Copernicus was een kind van zijn tijd.	2000. Realisatie in 2006.
WAT?	Van bureaucratie naar New Public Management. 	Herstructurering naar 13 homogene ministeries. 
THEORIE	<ul style="list-style-type: none"> - Hertekenen naar homogene beleidsdomeinen voor een grotere samenhang (matrixstructuur). - Managementcultuur met responsabilisering. - Competenties staan centraal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Een-op-een-relatie tussen minister en administratie. - Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap → 13 homogene ministeries. - Topambtenaren meer beheersautonomie: let the managers manage. - Oprichting agentschappen. - Vereenvoudiging adviesstelsel. - Modernisering personeelsbeleid & financiële cyclus.
PRAKTIJK	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuw federaal organogram: herschikking ministeries + virtuele matrixstructuur. - Managementcultuur niet zonder problemen: aangevochten bij de Raad van State. - Responsabilisering niet gerealiseerd. - Introductie van procesdenken. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afname aantal kabinetards: kabinetten doen meer beroep op administratie. - Agentschap zijn sterke spelers, maar centralisatie van de competenties. - Geen duidelijke scheiding EVA-IVA-structuur. - Een-op-een-relatie nooit gerealiseerd. - Toename verkokering. - Beheersovereenkomst: weinig meerwaarde als contract. - Reductie aantal adviesorganen.
RESULTAAT	Voordelen	Nadelen
	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe structuur. - Modernisering HR-beleid. - Introductie managementcultuur. - Meer aandacht voor processen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Politiek-ambtelijke verhoudingen nauwelijks gewijzigd. - Mandaatsysteem geen onverdeeld succes. - Beperkte responsabilisering.
	Voordelen	Nadelen
	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe structuur. - Afslanking kabinetten. - Duidelijker aansturingskader door beheersovereenkomst. 	<ul style="list-style-type: none"> - Een-op-een-relatie niet gerealiseerd. - Beleidsraden functioneren niet optimaal. - Geen duidelijke taakverdeling tussen departementen & agentschap. - Versnippering

BUREAUCRATISERING & NEW PUBLIC MANAGEMENT

	BUREAUCRATISERING	NEW PUBLIC MANAGEMENT				
KENMERKEN	<ul style="list-style-type: none"> - Continuïteit - Ambtstaken gekoppeld aan competenties. - Hiërarchie. - Vaste regels & schriftelijke procedures. - Bestuursmiddelen zijn eigendom van de organisatie. - Onafhankelijkheid. - 3 R's. 	<ul style="list-style-type: none"> - Meer verantwoordelijkheid voor topmanagement: let the managers manage. - Meting & normen voor prestaties. - Nadruk op output-controle. - Desagregatie van grote bureaucratieën. - Concurrentie binnen publieke sector. - Management-technieken uit private sector. - Zuinigheid publieke middelen. - 3 E's. 				
WANNEER?	Infrastructuurstaat. Welvaartstaat.	Grenzen aan de groei. Recente trends.				
RESULTATEN	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Kwaliteiten</th> <th>Kritiek</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Nauwkeurigheid Continuïteit Discipline Betrouwbaarheid Berekenbaarheid Presentatiegericht Snelheid Universeel </td> <td> Bestuurssociologische visie: spanning tussen rationele organisatie & gedragspatronen van de leden. Economische visie: gedrag organisatieleden afhankelijk van nutsmaximalisatie/ eigen belang. </td> </tr> </tbody> </table>	Kwaliteiten	Kritiek	Nauwkeurigheid Continuïteit Discipline Betrouwbaarheid Berekenbaarheid Presentatiegericht Snelheid Universeel	Bestuurssociologische visie: spanning tussen rationele organisatie & gedragspatronen van de leden. Economische visie: gedrag organisatieleden afhankelijk van nutsmaximalisatie/ eigen belang.	
Kwaliteiten	Kritiek					
Nauwkeurigheid Continuïteit Discipline Betrouwbaarheid Berekenbaarheid Presentatiegericht Snelheid Universeel	Bestuurssociologische visie: spanning tussen rationele organisatie & gedragspatronen van de leden. Economische visie: gedrag organisatieleden afhankelijk van nutsmaximalisatie/ eigen belang.					
OP FEDERAAL NIVEAU	Terug te vinden voor de Copernicushervorming van 1999.	Copernicushervorming van 1999: van bureaucrativering naar New Public Management.				
OP VLAAMS NIVEAU	Terug te vinden voor Beter Bestuurlijk Beleid.	Beter Bestuurlijk Beleid.				
OP LOKAAL NIVEAU	<ul style="list-style-type: none"> - Nauwelijks kritische houding naar de overheid. - Nauwelijks samenwerking met private organisaties. - Eerder een bureaucrativering van het managementsysteem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vlaams Gemeentedecreet. - Vlaams Regeerakkoord 2014. - Belangrijkste functies administratie: gemeentesecretaris, managementteam & schepenen. - Verzelfstandiging van diensten. - Invoeren van managementtechnieken. 				
KWALITEITSWAARDEN INTEGRITEITSBELEID	Lambda-waarden Controlerende benadering op integriteitsbeleid.	Sigma-waarden, later ook Theta-waarden. Stimulerende benadering op integriteitsbeleid.				

VERSCHILLENDE OVERHEDEN

	FEDERALE OVERHEID	REGIONALE OVERHEID	LOKALE OVERHEID
BELANGRIJKE DIENSTEN	<ul style="list-style-type: none"> - Federaal Parlement - Federale Regering - Ombudsman - Openbare Instellingen van Sociale Zekerheid - Federale overheidsbedrijven - Politie - Openbaar ministerie 	<ul style="list-style-type: none"> - Vlaams Parlement - Vlaamse Regering 	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeenteraad - College van Burgemeester & Schepenen. - Gemeentesecretaris - Managementteam <p>Lokale autonomie + medebewind. Maar onder toezicht.</p>
FINANCIERING	<p>Inkomsten: belastingen</p> <p>Uitgaven:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Federaal niveau - Sociale zekerheid & pensioenen - Deelstatelijk niveau - Europees niveau 	<p>Inkomsten: eigen belastingen + dotaties.</p> <p>Uitgaven: het meeste gaat naar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onderwijs & vorming. - Welzijn, volksgezondheid & Gezin 	<p>Inkomsten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beperkte belastingen. - Gemeentefonds. - Geormerkte subsidies. - Retributies. <p>Uitgaven: veel vaste kosten.</p>
VAN BUREAUCRATISERING NAAR NPM	Copernicushervorming (1999)	Beter Bestuurlijk Beleid (2006)	<p>Fusies van gemeenten (1977 + 2014)</p> <p>Aanpassing administratie door Vlaams Gemeentedecreet en Regeerakkoord.</p>