

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling met

Titel: De implementatie van het gemeentedecreet : een Limburgse situatieschets

Richting: master in de toegepaste economische wetenschappen - beleidsmanagement

Jaar: 2008

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

RENDERS, Pieter

Datum: 5.11.2008

De implementatie van het gemeentedecreet

Een Limburgse situatieschets

Pieter Renders

promotor :

Prof. dr. Johan ACKAERT

Voorwoord

Deze thesis vormt het sluitstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan Universiteit Hasselt. Het einde van een fijne tijd komt in zicht.

Dit werk zou niet tot stand zijn gekomen zonder de hulp van heel wat personen. In de eerste plaats wil ik mijn promotor Prof. dr Johan Ackaert bedanken voor de goede begeleiding, al de nuttige informatie, al zijn tijd en inspiratie. Ook wil ik graag mijn ouders bedanken de jaren van toewijding en sponsoring.

Dit werk zou natuurlijk ook niet mogelijk geweest zijn zonder de bereidwillige hulp van de Limburgse secretarissen en financieel beheerder die zo goed waren om de vragenlijst in te vullen of mij te ontvangen voor de interviews. Vooral speciale dank naar de heren Vrijdaghs, voor al de extra informatie, en Vancleyenbreugel, voor helpen versturen van de vragenlijsten.

Samenvatting

Deze thesis handelt over de implementatie van het Gemeentedecreet dat op 1 januari 2007 in werking trad. In deze thesis wordt de implementatie van de belangrijkste elementen van het decreet onderzocht. Dit onderzoek is gebeurd aan de hand van een literatuurstudie en een vragenlijst die verstuurd is naar alle gemeente- en staatssecretarissen van Limburg. Deze laatste vormt tevens de onderzoekseenheid van dit onderzoek.

In het eerste hoofdstuk vindt u de probleemstelling terug en de onderzoeksdoelen terug. De centrale onderzoeksvraag is: "Wat is de stand van zaken betreffende de implementatie van het Gemeentedecreet in de Limburgse steden en gemeenten?" Deze vraag is de rode draad van dit hele werk.

In de literatuurstudie vindt u een uitgebreide toelichting van de bevoegdheden van de gemeente- en stadssecretaris. Hierna volgen de belangrijkste wijzigingen en de bevoegdheden in verband met de financieel beheerder. Zo zal de secretaris immers functioneel leiding geven aan de financieel beheerder. In de hierna volgende hoofdstukken van de literatuurstudie worden de belangrijkste veranderingen van het decreet besproken. Zo wordt het budgethouderschap besproken. Budgethouderschap werd om een aantal redenen ingevoerd: responsabilisering, mogelijkheid om in maatwerk te voorzien en meer verantwoordelijkheid bij de ambtenaar leggen.

Ook wordt de meerjarenplanning toegelicht. De meerjarenplanning diende in 2007 opgesteld te zijn en is geldig voor 6 jaar. Ze is bedoeld als leidraad voor de beleidsdoelstellingen en het budget. In het volgende hoofdstuk vindt u een uiteenzetting over het managementteam. Dit team staat onder leiding van de secretaris en bestaat uit de financieel beheerder en eventueel andere ambtenaren. Het managementteam zal dienen als een adviesorgaan en als een overlegorgaan. Tevens wordt er een specifiek overzicht gegeven van de verschillende bevoegdheden van het managementteam.

Als laatste onderdeel van de literatuurstudie worden de organisatiemodellen besproken. Het wettelijk model is het oudste organisatiemodel en is gebaseerd op de Nieuwe Gemeentewet. In praktijk werd het schepenenmodel het vaakst toegepast. Met de invoering van het Gemeentedecreet beoogde men de invoering van het diensthoofdenmodel. Het managementteam vervult in dit organisatiemodel een centrale rol.

Na deze literatuurstudie worden de hypothesen, die de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen onderzoeken, besproken. Aan de hand van deze hypothesen wordt de ware impact van het decreet duidelijk. De verschillende hypothesen handelen over het managementteam, budgethouderschap, de meerjarenplanning en de omgang met de financieel beheerder. Ook de organisatiemodellen komen in een hypothese aan bod. Als onafhankelijke variabele wordt er gebruik gemaakt van de grootte van de steden en gemeenten en de politieke continuïteit in de verschillende steden en gemeenten.

Hierna volgt er een toelichting van de wijze waarop de vragenlijsten verstuurd zijn en hoe de gegevens zijn ingegeven. De vragen die met 'geen mening' werden beantwoord, hebben geen waarde meegekregen, ze zijn dus niet als neutraal beschouwd. Vooraleer over te gaan op de eigenlijke verwerking zijn de gegevens onderworpen aan een factoranalyse. Items die niet verklarend genoeg bleken zijn weggelaten en items die hoog scoorde op één enkele factor werden samen genomen.

In het volgende hoofdstuk is een eerste interpretatie van de gegevens gebeurd. Hier is vooral gewerkt met gemiddelden en frequentietabellen. Hierdoor was het mogelijk om al enkele eenvoudige conclusies te trekken.

De hypothesetoetsing vindt u terug in hoofdstuk 9. In dit hoofdstuk zijn de verschillende hypothese één voor één uitgebreid getest. Voor deze testen is wederom gebruik gemaakt van SPSS. Er zijn vooral correlatietesten en kruistabellen uitgevoerd. De kruistabellen zijn beoordeeld op basis van de X^2 -waarde. Bij de verschillende hypothesen is dan ook duidelijk de samenhang tussen de variabelen weergegeven en de significantie van de eventuele samenhang. Zo kon er geverifieerd worden of hypothesen juist waren.

Het sluitstuk van dit werk is de conclusie. Hierin worden de resultaten van de onderzoeken uitvoerig besproken. Tevens wordt er een antwoord geboden op de centrale onderzoeksvraag en de verschillende deelvragen.

Inhoudsopgave

Voorwoord Samenvatting

1. Probleemstelling	- 8 -
1.1. Probleemstelling	- 8 -
1.2. Onderzoekdoelen.....	- 9 -
2. Schematische voorstelling	- 10 -
3. De gemeentesecretaris	- 11 -
3.1. De functie	- 11 -
3.2. De bevoegdheden	- 11 -
4. De financieel beheerder	- 19 -
4.1. Naamswijziging	- 19 -
4.2. Bevoegdheden van de financieel beheerder.....	- 20 -
5. Budgethouderschap	- 23 -
5.1. Definitie.....	- 23 -
5.2. Bevoegdheden en verplichtingen.....	- 23 -
5.3. Doel van budgethouderschap.....	- 25 -
6. Meerjarenplanning	- 26 -
7. Het managementteam	- 27 -
7.1. Leden van het managementteam.....	- 27 -
7.2. De bevoegdheden van het managementteam.....	- 27 -
7.3. Doel van het managementteam.....	- 28 -
8. Gemeentelijke organisatiemodellen	- 29 -
8.1. Het wettelijk model	- 29 -
8.2. Het schepenmodel	- 30 -
8.3. Het diensthoofdenmodel	- 32 -
9. Hypothesen	- 34 -
9.1. Managementteam	- 34 -
9.2. Budgethouderschap.....	- 36 -
9.3. Meerjarenplanning	- 36 -
9.4. Personeel	- 36 -
9.5. Politieke cultuur	- 37 -
9.6. Indeling van de steden en gemeenten	- 37 -
9.7. Continuïteit van de politiek	- 38 -
10. Opbouw van het onderzoek	- 40 -
10.1. Interviews	- 40 -
10.2. Opstellen vragenlijst	- 41 -
10.3. Versturen van de vragenlijsten	- 42 -
11. Dataverwerking	- 44 -
11.1. Klaarmaken van de gegevens.....	- 44 -

11.2.	Factoranalyse.....	- 45 -
11.2.1.	Managementteam	- 45 -
11.2.2.	Budgethouderschap.....	- 47 -
11.2.3.	Meerjarenplanning	- 47 -
11.2.4.	Personeel	- 48 -
11.2.5.	Politieke cultuur	- 48 -
12.	Beschrijving van status quo	- 50 -
12.1.	Managementteam	- 50 -
12.2.	Budgethouderschap.....	- 51 -
12.3.	Meerjarenplanning	- 51 -
12.4.	Personeel	- 52 -
12.5.	Rollen secretaris	- 52 -
13.	Hypothesetoetsing	- 54 -
13.1.	Hypothese 1	- 54 -
13.2.	Hypothese 2	- 55 -
13.2.1.	Deelhypothese 2.1.....	- 56 -
13.2.2.	Deelhypothese 2.2.....	- 58 -
13.2.3.	Deelhypothese 2.3.....	- 59 -
13.2.4.	Deelhypothese 2.4.....	- 60 -
13.3.	Hypothese 3	- 61 -
13.4.	Hypothese 4	- 62 -
13.5.	Hypothese 5	- 63 -
13.6.	Hypothese 6	- 63 -
13.7.	Hypothese 7	- 65 -
13.8.	Hypothese 8	- 66 -
13.9.	Hypothese 9	- 66 -
13.10.	Hypothese 10.....	- 67 -
14.	Conclusie	- 68 -
14.1.	Managementteam	- 70 -
14.2.	Budgethouderschap.....	- 72 -
14.3.	Meerjarenplanning	- 72 -
14.4.	Personeel	- 73 -
14.5.	Politieke cultuur	- 73 -
15.	Verder onderzoek	- 75 -
Bijlagen		

1. Probleemstelling

1.1. Probleemstelling

Elke organisatie krijgt met veranderingen te maken. Ook gemeenten en steden. De gemeentelijke besturen krijgen te maken met drie grote veranderingen. Deze zijn professionalisering, vermaatschappelijking en de opkomst van New Public Management (Bovy, S.,2002). Elke gemeente of stad zal te maken krijgen met complexere taken. Om deze taken te kunnen volbrengen, hebben steden en gemeenten professionals nodig. De ambtenaren zullen een groter en complexer takenpakket krijgen. Door de vermaatschappelijking zullen de steden en gemeenten transparanter en opener moeten gaan werken. Zo alleen kan de burger een rol spelen in het beleidsproces. Met New Public Management wil men meer elementen die in de bedrijfseconomische wereld worden toegepast, integreren in de organisatie van steden en gemeenten. Door al deze invloeden zijn er veranderingen nodig in de overheidsadministratie. En dus ook in de administratie van steden en gemeenten.

Om op al deze veranderingen een antwoord te bieden, werd het nieuwe Gemeentedecreet ingevoerd. Het doel van het Gemeentedecreet is om de organisatie van het gemeentelijk bestuur te vernieuwen (Memorie van toelichting, 2005). Het Gemeentedecreet moest ervoor zorgen dat de steden en gemeenten een democratischer en efficiënter gemeentebestuur en -beheer zouden kunnen voeren. Het decreet stelt de steden en gemeenten in staat om voorwaarden voor modern overheidsmanagement te creëren. Ook zou de invoering van het Gemeentedecreet ertoe moeten leiden dat het gemeentebestuur transparanter en consistent wordt. Zo kunnen de steden en gemeenten resultaatgerichter werken en een toegankelijke dienstverlening aan haar burgers en organisaties aanbieden. Om dit te kunnen realiseren heeft het Vlaamse Gemeentedecreet nieuwe maatregelen ingevoerd. De functies van de gemeentelijke ambtenaren wijzigen dus ook door de invoering van het Gemeentedecreet.

Bij de invoering van het nieuwe Gemeentedecreet kan men zich vele vragen stellen. Zijn er, door de invoering van het Gemeentedecreet, genoeg mogelijkheden om het

gemeentebeleid consistent en efficiënter te maken? Zijn er voldoende maatregelen getroffen zodat de gemeenten/steden aan meer maatwerk kunnen doen? Maar even belangrijke vragen zijn: Zijn er voldoende nieuwe mogelijkheden en bevoegdheden voor de gemeentelijke ambtenaren om de doelen van het Gemeentedecreet door te voeren? Gaat de gemeentesecretaris niet te veel tegenwind van gemeentelijke beleidsmakers krijgen om alle mogelijkheden van het decreet te benutten? Schuift men teveel verantwoordelijkheden af op de gemeentesecretaris?

1.2. Onderzoeksdoelen

Zoals men uit de probleemstelling kan afleiden, is dit een onderwerp met veel verschillende aspecten. Het nieuwe Gemeentedecreet is sinds begin 2007 van kracht. De eerste gevolgen voor de functie van de gemeentesecretaris worden nu duidelijk. De centrale onderzoeksvraag zal dan ook zijn:

“Wat is de stand van zaken betreffende de implementatie van het Gemeentedecreet in Limburgse steden en gemeenten?”

Deze centrale onderzoeksvraag zal onderzocht worden aan de hand van een aantal deelvragen.

De eerste deelvraag zal luiden: *“Welke invloed heeft de implementatie van de verschillende aspecten van het Gemeentedecreet op de secretaris? En wat is de houding van de secretaris ten opzichte van het decreet?”*

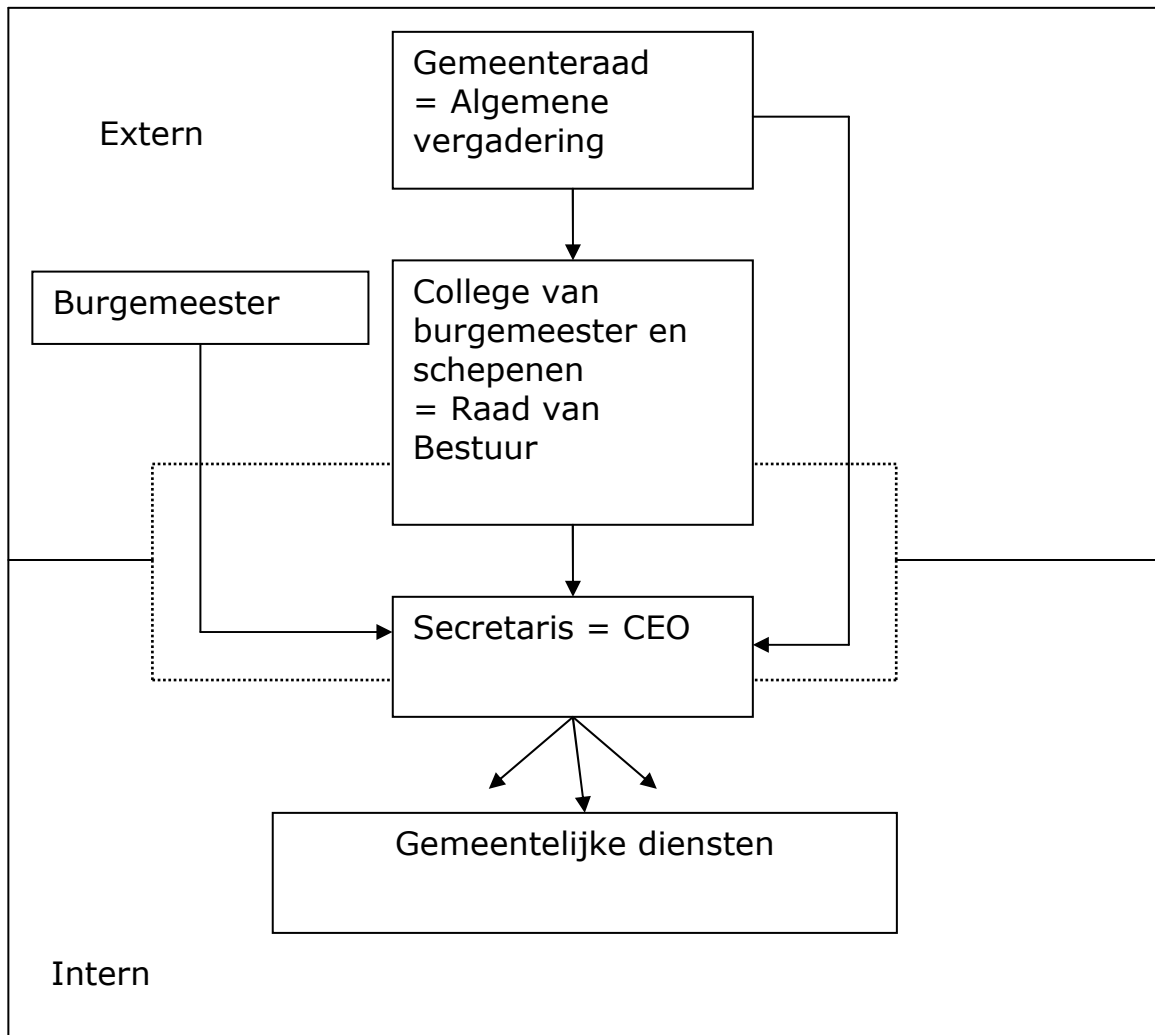
Een tweede deelvraag zal luiden: *“Welke invloed heeft de politieke cultuur van een gemeente op de invoering van het decreet?”*

De derde deelvraag zal handelen over: *“Zijn er verschillen in implementatie merkbaar tussen de verschillende Limburgse gemeenten en steden? Is het Gemeentedecreet enkel op maat voor grote gemeenten of steden?”*

De centrale onderzoeksvraag en de deelvragen zullen onderzocht worden aan de hand van enkele hypothesen. Met deze hypothesen willen we meer inzicht verwerven in een bepaald onderdeel van dit onderzoek.

2. Schematische voorstelling

Als inleiding hebben we het gehele gemeentelijke apparaat schematisch voorgesteld volgens Mintzberg.



3. De gemeentesecretaris

In dit werk zullen we de veranderingen betreffende de functie van de gemeentesecretaris onderzoeken. Deze functie is immers grondig gewijzigd door de invoering van het Gemeentedecreet.

3.1. De functie

De functie van de gemeentesecretaris heeft doorheen de jaren een enorme evolutie meegemaakt. Voor 1 januari 2007, onder de Nieuwe Gemeentewet, werd de secretaris enkel aanzien als griffier. Doorheen de jaren heeft de secretaris meer en meer bevoegdheden gekregen. Zeker met de invoering van het nieuwe Gemeentedecreet. De gemeentesecretaris wordt nu aanzien als de spilfiguur van de gemeente, de verbinding tussen de administratie en de bestuursorganen. Hij is de leiding van het ambtelijk team. De secretaris dient het ambtelijk team te sturen, coördineren, motiveren en coachen. Tevens kan hij gezien worden als de beleidsadviseur van de gemeente (Gemeentesecretaris, z.d). Deze nieuwe bevoegdheden verhogen natuurlijk de werkdruk van de secretaris. Het zal dan ook nog afwachten zijn of de secretaris al zijn taken nog naar behoren kan uitvoeren.

3.2. De bevoegdheden

Door de invoering van het nieuwe Gemeentedecreet heeft de gemeentesecretaris een reeks nieuwe bevoegdheden gekregen. Zo is hij voorzitter van het managementteam. Hij stelt het voorontwerp van de meerjarenplanning op en hij staat in voor de interne controle. Verder geeft hij leiding aan de financieel beheerder. Maar het college van burgemeester en schepenen kunnen ook nog een aantal bevoegdheden aan de gemeentesecretaris delegeren. Al deze nieuwe bevoegdheden zullen later nog besproken worden.

De gemeentesecretaris heeft verschillende bevoegdheden betreffende de politieke organisatie, maar ook betreffende de ambtelijke organisatie. De Lange, M., Janssens,

K., Leroy, J., Suykens, M., & Verbeek, M. (2006) geven een overzicht van de belangrijkste **bevoegdheden betreffende de politieke organisatie**:

- De in ontvangst name van de voordrachtsakte voor de voorzitter van de gemeenteraad en de voordrachtsakte voor de voorzitter van de gemeenteraad afkomstig van de individuele leden (Art. 8, §1,2)
- De overhandiging van de voordrachtsakte voor de voorzitter van de gemeenteraad aan de voorzitter van de installatievergadering (Art. 8, §2)
- Het in ontvangst nemen van de melding van het niet zetelen door een niet verkozen raadslid (Art. 9)
- Het in ontvangst nemen van de ontslagmelding van een gemeenteraadslid (Art. 15)
- Het verstrekken van inlichtingen over dossiers aan de gemeenteraadsleden (Art. 21 en art. 40)
- De ontvangst van bijkomende agendapunten voor de gemeenteraadszittingen en de melding hiervan aan de gemeenteraadsleden (Art. 22)
- Bijwonen van en opstellen van de notulen van de gemeenteraadszittingen en de medeondertekening van de notulen van de gemeenteraad wanneer deze zijn goed gekeurd (Art. 33, art. 88 en art. 180)
- Het in ontvangst nemen van de gezamenlijke akte van voordracht van de leden van het college van burgemeester en schepenen. En bezorgen van een afschrift aan de burgemeester en, na eedaflegging van de gemeenteraadsleden, aan de voorzitter van de gemeenteraad (Art. 45, §1 en 2)
- Het in ontvangst nemen van de individuele akte van voordracht per schepenen (Art. 45, § 3)
- Het in ontvangst nemen van de ontslagmelding van een schepenen (Art. 49)
- De voorbereiding van de zaken aan de gemeenteraad, gemeenteraadscommissies, het college van burgemeester en schepenen en de burgemeester worden voorgelegd (Art. 87, §3)
- Het sluiten, in naam van het managementteam, van een afsprakennota met het college van burgemeester en schepenen en met de burgemeester over de omgangsvormen en de wijze waarop de gemeentesecretaris, de burgemeester en het college van burgemeester en schepenen zullen samenwerken om de doelstellingen te bereiken. Deze afsprakennota bevat

ook meer details over de wijze waarop de gemeentesecretaris de gedelegeerde bevoegdheden uitoefent. De afsprakennota wordt ten minste na elke vernieuwing van de gemeenteraad opnieuw afgesloten (Art. 87, §2)

- Het bijwonen van de vergaderingen van het college van burgemeester en schepenen, het opstellen van de notulen hiervan en de medeondertekening wanneer de notulen zijn goedgekeurd. Deze goedkeuring dient de eerstvolgende vergadering te gebeuren, de notulen dienen dus snel opgesteld te worden (Art. 51, art. 88, §1 en art. 180)
- De secretaris kan de vergaderingen van de gemeenteraadscommissie bijwonen (Art. 88, § 1)
- Juridisch, beleidsmatig en bestuurskundig advies geven aan de gemeenteraad, college van burgemeester en schepenen en de burgemeester (Art. 88, §2)
- De medeondertekening van de reglementen, verordening, beslissingen en de akten van de gemeenteraad en alle andere stukken en brieven die bestrekking hebben op de gemeenteraad (Art. 182, §1)
- De medeondertekening van de reglementen, verordening, beslissingen en de akten van de burgemeester en van het college van burgemeester en schepenen (Art. 182, §2)
- De kantmelding in de notulen van een intrekking, niet-keuring of vernietiging van een besluit van de gemeenteraad of het college van burgemeester en schepenen en de mededeling van die kantmelding op de eerstvolgende vergadering van de gemeenteraad of het college (Art. 185).
- Het in ontvangst nemen van de kennisgeving door de toezichthoudende overheid (Art 251).
- Het melden van de deontologische code van de gemeenteraad aan de leden van de districtraden en van de deontologische code van het college van burgemeester en schepenen aan de leden van de districtscolleges (Art. 276 en art. 278).

Volgende **bevoegdheden betreffende de ambtelijke organisatie** moeten door de secretaris persoonlijk worden uitgevoerd en kunnen niet aan een ander personeelslid worden toevertrouwd (De Lange et al., 2006):

- De bevoegdheid tot het aanstellen van personeel, tucht en het ontslag (Art. 58).
- de algemene leiding van de diensten, hoofd van het personeel en het dagelijkse personeelsbeheer (Art. 86 en art. 275, §2, 5°).
- Instaan voor interne controle op de werking van de gemeentelijke diensten en vaststelling van het internecontrolesysteem. De jaarlijkse rapportering aan het college van burgemeester en schepenen en de gemeenteraad over het internecontrolesysteem. Het personeel informeren over het internecontrolesysteem (Art. 87, §1, art. 100 en art. 101)
- Het opstellen, in overleg met het managementteam, van het voorontwerp van het organogram, personeelsformatie, rechtspositieregeling van het personeel, de strategische nota van het meerjarenplan en de herziening ervan, de beleidsnota bij het budget en de verklarende nota bij een budgetwijziging (Art. 87, §4).
- De organisatie van de behandeling van de briefwisseling en het beheer van het archief (Art. 89).
- Instaan voor de functionele leiding over de financieel beheerder, voor diens taken betreffende de meerjarenplanning, het budget, de interne kredietaanpassingen, de boekhouding, de jaarrekening, de financiële analyse en de thesauriebeheer (Art. 93).
- De girale betalingsopdracht aan de financieel beheerder en de medeondertekening ervan (Art. 95 en art. 163).
- Het voorzitterschap van het managementteam (Art 97).
- Het aanhoren van de eedaflegging van de personeelsleden, met uitzondering van die van de financieel beheerder en de adjunct-secretaris (Art.106).
- Het nemen van de passende maatregelen voortvloeiend uit de evaluatie van het personeel (Art. 114).
- Het uitvoeren van het tuchtonderzoek voor de gevallen waarin de gemeenteraad als tuchtoverheid optreedt, met uitzondering van de tuchtzaken met betrekking tot de gemeentesecretaris zelf (Art. 124, § 2).

- Het uitvoeren van het tuchtonderzoek voor de gevallen waarin het college van burgemeester en schepenen als tuchtoverheid optreedt (Art. 124, § 3).
- Het opdragen van het tuchtonderzoek aan een leidinggevend personeelslid voor de gevallen waarin de gemeentesecretaris zelf als tuchtoverheid optreedt (Art. 124, § 4).
- Het delegeren van de door het college van burgemeester en schepenen aan de gemeentesecretaris toevertrouwde bevoegdheden op het gebied van budgethouderschap aan andere personeelsleden (Art. 159, §2).
- Advies verlenen vooraleer het college van burgemeester en schepenen bepaalde bevoegdheden op gebied van budgethouderschap rechtstreeks delegeren naar een ander personeelslid. Dat advies moet binnen de dertig dagen na aanvraag zijn afgeleverd (Art. 160, §4).
- Indien de gemeenteraad of het college van burgemeester en schepenen in die zin beslissen: de goedkeuring van de te betalen bedragen in verband met hun respectieve bevoegdheden als budgethouder (Art. 162, §1).
- De beslissing om, na advies van de financieel beheerder, bepaalde personeelsleden te belasten met de inning van de geringe dagontvangsten (Art. 162, §2)
- Het in ontvangst nemen van het proces-verbaal van het onderzoek van de kas en de boekhouding dat de financieel beheerder ten minste één keer per jaar uitvoert van de personeelsleden aan wie een provisie ter beschikking is gesteld of die belast zijn met de inning van de geringe dagontvangsten (Art. 163, §3).
- Het geven van de betalingsopdrachten aan de financieel beheerder en de medeondertekening van de betalingsopdracht aan de financiële instelling (Art. 163, §1).
- Na advies van de financieel beheerder, opdracht geven aan andere personeelsleden om de kasverrichtingen uit te voeren (Art.163, §1).
- Het in ontvangst nemen van de kwartaalrapportage door de financieel beheerder over de thesaurietoestand, de liquiditeitsprognose, de beheerscontrole en de evolutie van de budgetten (Art. 165).
- Het in ontvangst nemen van de semesteriële rapportage door de financieel beheerder over de voorafgaande controle op de wettigheid en de regelmatigheid van de voorgenomen verbintenissen (Art. 166).

- Elk kwartaal rapporteren aan het college van burgemeester en schepenen over de eigen uitvoering van het budgethouderschap en van het door hem met het budgethouderschap belaste personeelsleden (Art. 167).
- Het in ontvangst nemen van de kwartaalrapportage door de met het budgethouderschap belaste personeelsleden (Art. 167).
- Het in ontvangst nemen van de semesteriële rapportage door het college van burgemeester en schepenen aan de gemeenteraad over het budgethouderschap (Art. 168).
- Het in ontvangst nemen van het proces-verbaal van de verificatie van de kas van de gemeentesecretaris en de door hem aangestelde rekenplichtigen door de externe-auditcommissie en in voorkomend geval van het rapport met de aanbevelingen om een eventueel kastekort aan te zuiveren (Art. 169, §1).
- Het onmiddellijk melden van elk (kas)tekort ten gevolge van diefstal of verlies aan de externe-auditcommissie (Art. 169, §2).
- De medeondertekening van het proces-verbaal van de verificatie van de boekhouding door de externe-auditcommissie naar aanleiding van het einde van het ambt van de gemeentesecretaris en het eventuele rapport met de aanbevelingen indien een onjuistheid of onvolledigheid werd vastgesteld (Art. 170).
- De medeondertekening van de briefwisseling van de gemeente (Art. 182, §4).
- De beslissing om de bevoegdheid tot medeondertekening van de briefwisseling en de stukken die voortkomen uit de beraadslagingen van de gemeenteraad en het college van burgemeester en schepenen te delegeren naar een of meer personeelsleden

Er zijn een aantal bevoegdheden die aan de gemeentesecretaris gedelegeerd kunnen worden door het college van burgemeester en schepenen (Art. 58). Het kan hier gaan om:

- De uitvoering van de besluiten van de gemeenteraad (Art. 57, §1).
- Bepaalde door de gemeenteraad aan het college van burgemeester en schepenen toevertrouwde bevoegdheden (Art. 57, §2).
- De daden van beheer over gemeentelijke eigendommen en instellingen (Art. 57, § 3,1°).

- Het financieel beheer, met uitzondering van de bevoegdheden van de gemeenteraad, de beslissingen over de interne kredietaanpassingen, het voorzien in dringende uitgaven, de beslissing om het budgethouderschap aan de secretaris of aan een individuele ambtenaar toe te kennen, de beslissing van de gemeenteraad of het college van burgemeester en schepenen om de goedkeuring van de te betalen bedragen in verband met hun bevoegdheden aan de secretaris toe te vertrouwen, de indeplaatstreding van de financieel beheerder wanneer die een visum weigert te geven bij en voorgenomen verbintenis, de indeplaatstreding van de secretaris wanneer die weigert een betalingsopdracht te tekenen (Art. 57, §3, 3°, art. 155, art. 157, art. 159, §2 en §3, art. 160, §4, art. 161, art. 163, §2 en art. 168).
- Het voeren van de gunningsprocedure, de gunning en de uitvoering van overheidsopdrachten en de gedelegeerde elementen van het budgethouderschap (Art. 57, §3, 4° en art. 159, §2)
- Het vaststellen van de wijze van gunnen en van de voorwaarden van de overheidsopdracht bij opdrachten van dagelijks bestuur (Art 57, §3,5°)
- Het vaststellen van de rooilijnen van de wegen (Art. 57, §3, 12°)

Ter illustratie wordt er u een schematische voorstelling van de taken van een secretaris gepresenteerd. Hierin worden de taken en rollen die een secretaris onder de Nieuwe Gemeentewet had, vergeleken met de taken/rollen die hij/zij nu, door invoering van het decreet, heeft. In de linkse kolom vindt u de verschillende taken/rollen die een secretaris heeft. In de volgende kolom vindt u enkele symbolen. = wil zeggen dat de secretaris de bewuste taak/rol zowel onder de Nieuwe Gemeentewet als onder het decreet uitvoert. Een +teken wilt zeggen dat de bewuste taak/rol nu, onder het Gemeentedecreet meer voorkomt. Een -teken dat de bewuste taak/rol minder vaak voorkomt.

Taken secretaris

Hoofd gemeentelijke administratie	+	Secretaris was al hoofd van administratie onder de Nieuwe Gemeentewet, maar deze taak is versterkt door de invoering van het decreet.
-----------------------------------	---	---

Schakel tussen politiek gezag en de administratieve diensten	+	Onder de Nieuwe Gemeentewet was de secretaris ook al de schakel. Deze rol is echter versterkt door het Gemeentedecreet.
Coördinerende rol	=	Dit is nog steeds een belangrijke rol van een secretaris.
Richtinggevende rol	=	Ook dit is nog steeds een belangrijke rol.
Adviserende rol	+	Onder de Nieuwe Gemeentewet gaf de secretaris vooral juridisch advies. Door de invoering van het Gemeentedecreet is deze rol enorm uitgebreid en geeft de secretaris over verschillende zaken advies. Zo zal de secretaris via het managementteam beleidsadvies geven.
Notulist	=	De secretaris neemt nog steeds de rol van notulist op.
Manager	+	De invoering van het decreet zorgt ervoor dat de secretaris meer als manager aanzien wordt.
Functionele leiding over de financieel beheerder	+	Dit is een nieuwe taak van de secretaris.
Organisatie van de Interne Controle	+	Dit is een nieuwe taak van de secretaris.

4. De financieel beheerder

4.1. Naamswijziging

In het Gemeentedecreet komt het begrip financieel beheerder voor de eerste keer ter sprake. 'Financieel beheerder' vervangt het begrip gemeenteontvanger. Wel dient gezegd te worden dat de gemeenteontvangers automatisch financieel beheerder werden. Hiervoor zijn verschillende redenen (De Lange, Janssens, Leroy, Suykens, & Verbeek,2006).

De eerste verandering die in het Gemeentedecreet ter sprake komt, is de verandering van het samenwerkingsverband tussen gemeentesecretaris en financieel beheerder. Vroeger stonden de ontvanger en de secretaris hiërarchisch op dezelfde hoogte. Dit was vaak een aanleiding tot conflicten tussen de ontvanger en de secretaris. Maar sinds de invoering van het nieuwe Gemeentedecreet in 2007 is er een samenwerkingsverband waarin de financieel beheerder en gemeentesecretaris een belangrijke rol spelen. De financieel beheerder staat onder de gemeentesecretaris en verliest zijn onafhankelijkheid. Een negatief gevolg van deze maatregel is dat de financieel beheerder niet langer persoonlijk verantwoordelijk is. De mogelijkheid om verantwoordelijkheid af te schuiven op de secretaris vormt immers een gevaar voor de interne controle (Beek, Vaassen, & Meuwissen,2003).

Een tweede reden heeft te maken met modernisatie. In het Gemeentedecreet heeft men de verantwoordelijkheden van de financiële dienst gemoderniseerd. Men heeft een functiescheiding tussen de gecontroleerde en de controlerende ingevoerd. Tevens vond men dat de organisatie van de financiële controle niet meer voldeed aan de huidige situatie. Om dit recht te zetten diende men de hele ontvangersfunctie bij te sturen.

4.2. Bevoegdheden van de financieel beheerder

Binnen de bevoegdheden van de financieel beheerder kan men een onderscheid maken tussen de bevoegdheden die hij/zij onder functionele leiding van gemeentesecretaris doet (De Lange et al.,2006). Enerzijds de bevoegdheden waarvoor de financieel beheerder zelf verantwoordelijk is. Anderzijds zijn er ook nog een aantal bevoegdheden waarvan het Gemeentedecreet niet zegt of deze onder de leiding van de secretaris gebeuren of dat de financieel beheerder zelf verantwoordelijk is.

Ten eerste zijn er de taken waarvoor de financieel beheerder in volle onafhankelijkheid voor in staat (De Lange et al.,2006).

- De voorafgaande krediet- en wetmatigheidcontrole uitvoeren op de beslissingen met een financiële impact. Dit gebeurt aan de hand van een toekenning van een visum (Art 94). De beheerder kiest volledig onafhankelijk of hij al dan niet een visum toekent. Een weigering dient wel gemotiveerd te zijn (Art 161).
- Het debiteurenbeheer met invordering van fiscale en niet-fiscale lasten. Indien nodig kan de financieel beheerder een dwangbevel uitvaardigen voor de invordering van onbetwiste en opeisbare niet-fiscale schuldvorderingen. Hij rapporteert dit in volle onafhankelijkheid aan het college (Art 94).
- Advies verlenen bij de geplande beslissing van de gemeentesecretaris om bepaalde ambtenaren een provisie ter beschikking te stellen (Art. 94 en art. 162, § 1).
- Advies verlenen bij de geplande beslissing van de gemeentesecretaris om bepaalde ambtenaren te belasten met de inning van de geringe dagontvangsten (Art. 162, § 2).
- Verificatie van de kas van de personeelsleden aan wie een provisie ter beschikking gesteld werd of die belast zijn met de inning van de geringe dagontvangsten. Dat gebeurt ten minste één maal per jaar. De financieel beheerder stelt hierover een proces-verbaal op dat hij ondertekent en aan de gemeentesecretaris, het betrokken personeelslid en bij onregelmatigheden aan de externe-auditcommissie bezorgt (Art. 162, § 3).

- Aanstelling van een persoon om in de verantwoordelijkheid en in de plaats van de financieel beheerder de verificatie te doen van de kas van de personeelsleden aan wie een provisie ter beschikking gesteld werd of die belast zijn met de inning van de geringe dagontvangsten (Art. 162, § 3).
- Ten minste één maal per kwartaal rapporteren aan de gemeenteraad en het college van burgemeester en schepenen over de thesaurietoestand, de liquiditeitsprognose, de beheerscontrole en de evolutie van de budgetten. De financieel beheerder geeft een kopie van dit rapport aan de gemeentesecretaris en de externe-auditcommissie (Art. 165).
- Ten minste één maal per semester rapporteren aan de gemeenteraad over de uitvoering van de taak van de voorafgaande controle van de wettigheid en de regelmatigheid (Art. 165).

Ten tweede zijn er de bevoegdheden die de financieel beheerder onder de functionele leiding van de gemeentesecretaris dient uit te voeren (Art 93):

- Voor het opstellen van het voorontwerp van de financiële nota's van het meerjarenplan, bij het budget en het voorontwerp van de interne kredietaanpassingen. Dit alles gebeurt in overleg met het managementteam.
- Het voeren en afsluiten van de boekhouding. En het opstellen van de inventaris en de jaarrekeningen.
- De financiële analyse en de beleidsadvisering.
- Het thesauriebeheer.

Ten derde zijn er de taken waarvan het Gemeentedecreet niet specifiek bepaald of deze taken onder functionele leiding van de secretaris gebeuren. Of dat deze taken onder de eigen verantwoordelijkheid van de financieel beheerder vallen (De Lange et al.,2006).

- De taak van de rekenplichtige die een decreet of een wet aan de financieel beheerder toevertrouwt (Art. 95).
- De uitvoering van de betalingen, na de betalingsopdracht door de gemeentesecretaris (Art. 95).
- Lidmaatschap van het managementteam (Art. 96).
- Kennisname van de interne kredietaanpassing (Art. 155).

- Onderrichtingen geven aan de personeelsleden, die belast zijn met de inning van de geringe dagontvangsten, over de manier waarop ze de ontvangsten in de gemeentekas dienen te storten en de verantwoording hiervan (Art. 162, § 2).
- De aanstelling van een gemachtigde om in de plaats van de financieel beheerder als tweede de betalingsopdracht te tekenen (Art. 163, §1).
- De medeondertekening van het proces-verbaal van de verificatie van de boekhouding door de externe-auditcommissie naar aanleiding van het einde van het ambt van de financieel beheerder en van het eventuele rapport met aanbevelingen indien een onjuistheid of onvolledigheid werd vastgesteld (Art. 170)

Ten laatste introduceert het Gemeentedecreet nog een belangrijke wijziging qua de bevoegdheden van een financieel beheerder. Sinds de introductie van het Gemeentedecreet dient de financieel beheerder geen borg meer stellen, zoals dit het geval was bij de Nieuwe Gemeentewet (De Lange et al.,2006).

5. Budgethouderschap

5.1. Definitie

Budgethouderschap wil zeggen dat men een budget beheert en met dit budget zijn doelstellingen probeert te realiseren. Het college is bevoegd voor het budgethouderschap. De vernieuwing is nu echter dat het college van burgemeester en schepenen bevoegdheden van dagelijks bestuur kan overdragen aan de gemeentesecretaris. De gemeentesecretaris op zijn beurt kan het budgethouderschap verder delegeren naar andere diensthoofden. Ter volledigheid dient er vermeld te worden dat budgethouderschap in bepaalde gevallen ook aan wijkcomités en burgerinitiatieven gedelegeerd kan worden.

Het is natuurlijk de gemeenteraad die vastlegt welke zaken onder de noemer 'dagelijks bestuur' vallen. Zo kan de gemeenteraad bepaalde kwesties vastleggen die onder dagelijks bestuur vallen en dus door het college kunnen worden uitgevoerd. Het college van burgemeester en schepenen kiest uiteindelijk welke zaken van dagelijks bestuur zij verder delegeren. Het college zal, indien zij de taken verder delegeert, de secretaris bevoegd maken voor de uitvoering. De secretaris kan de taken verder delegeren aan een andere ambtenaar.

5.2. Bevoegdheden en verplichtingen

De budgethouder is de enige die in naam van de gemeente verbintenissen mag aangaan. Hij is dan ook persoonlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van zijn budgethouderschap. Men spreekt hier van een vorm van contractmanagement (Memorie van toelichting, 2005).

Natuurlijk zijn er aan budgethouderschap een aantal verplichtingen verbonden. Meer bepaald rapporteringverplichtingen. Deze staan vermeld in artikel 167 en artikel 168:

- Het personeelslid dat aangesteld is als budgethouder door de gemeentesecretaris, dient minstens éénmaal om de drie maanden te rapporteren aan de gemeentesecretaris.
- De gemeentesecretaris rapporteert éénmaal om de drie maanden aan het college van burgemeester en schepenen over zijn eigen budgethouderschap en over het budgethouderschap van het aangestelde personeelslid.
- Indien er een personeelslid door de secretaris aangesteld is als budgethouder, rapporteert deze rechtstreeks aan het college. Ook dit dient éénmaal om de drie maanden te gebeuren.
- Het college van burgemeester en schepenen rapporteert éénmaal per semester over het budgethouderschap aan de gemeenteraad. Er dient een afschrift van deze rapportering aan de gemeentesecretaris en aan de externe auditcommissie gegeven te worden.

Er zijn echter problemen bij de toelichting van budgethouderschap. Het eerste probleem situeert zich bij het aanwerven en ontslaan van personeel. In zowel de Memorie van toelichting (2005) als tijdens de verkennende interviews kwam dit ter sprake. Als budgethouder kan men geen personeel aanwerven of ontslaan. Dit is immers geen taak van dagelijks bestuur en is dus een bevoegdheid van de gemeenteraad. Zo is het dus moeilijk om voor de budgethouders juist personeel te vinden. Maar indien men ook de bevoegdheid voor aanstellen en ontslaan van personeel naar de budgethouders zou overdragen zouden er extra controlemaatregelen moeten komen. Deze controlemaatregelen zijn ingeschreven in de interne controlemaatregelen. De gemeenteraad zal toch waakzaam moeten blijven over wie aangeworven of ontslaan wordt om mogelijke fraude tegen te gaan. Dit is waarschijnlijk één van de redenen waarom de gemeenteraad de bevoegdheid van aanwerving en ontslag van personeel niet snel zal delegeren.

Een tweede probleem is dat alle informatie niet meer tot op het niveau van de gemeenteraad doordringt (Memorie van toelichting, 2005 Art. 165). De informatie wordt wel doorgegeven aan de gemeenteraad. Maar door een overvloed aan informatie krijgen de individuele gemeenteraadsleden alle informatie niet meer verwerkt.

5.3. Doel van budgethouderschap

De eerste reden waarom het decreet de mogelijkheid van budgethouderschap aanreikt, is responsabilisering. Het college van burgemeester en schepenen is immers bevoegd voor het dagelijks bestuur. Als die bevoegdheden dan ook gedelegeerd worden naar de secretaris, of van de secretaris verder naar een andere ambtenaar, moet deze de verantwoordelijkheden ervan ook dragen.

De tweede reden van de invoering van budgethouderschap, is om te voorzien in maatwerk. De gemeenten en steden kunnen hun beleidsuitvoering afstemmen op de noden van hun eigen gemeente of stad.

De derde reden is dat men meer verantwoordelijkheid wil leggen bij de individuele ambtenaar. Zo wil men het college van burgemeester en schepenen ontlasten. Het college zal zich immers niet meer moeten bezig houden met de details. De taken van dagelijks bestuur kunnen gedelegeerd worden aan de ambtenaren (Bovy, De Leemans, Janssens, Van Opdenbosch, 2002)

6. Meerjarenplanning

Zoals al eerder vermeld, voert het nieuwe Gemeentedecreet heel wat wijzigingen door. De meerjarenplanning is één van de eerste waarmee de gemeenten en steden te maken krijgen. De meerjarenplanning moet immers nog in 2007 opgesteld worden. De meerjarenplanning bestaat uit 2 delen. Namelijk een financiële nota en een strategische nota. Beide nota's hebben betrekking tot de hele termijn waarvoor de gemeenteraad verkozen is. De meerjarenplanning geldt dus voor 6 jaar. In de strategische nota staan alle beleidsdoelstellingen en beleidsopties die het bestuur gedurende de hele periode, 6 jaar, wil realiseren (Art. 146). De meerjarenplanning vormt een leidraad voor het jaarlijks op te stellen budget.

De meerjarenplanning kan echter elk jaar worden aangepast. Deze aanpassing dient in het laatste kwartaal te gebeuren. Maar deze aanpassing dient wel te gebeuren voor men over het budget van het volgende jaar gaat beslissen. Indien men de meerjarenplanning in het vijfde bestuursjaar aanpast, dient men bij de financiële nota drie jaar verder te kijken. Zo worden de twee eerste jaren van de volgende bestuursperiode vervat in de financiële nota (De Lange, Janssens, Leroy, Suykens, & Verbeek, 2006).

Zoals eerder vermeld komt het voorontwerp van de strategische nota van de gemeentesecretaris, in overleg met het managementteam. Het voorontwerp van de financiële nota wordt opgesteld door de financieel beheerder. Maar de uiteindelijke bevoegdheid over de meerjarenplanning ligt bij de gemeenteraad (De Lange, Janssens, Leroy, Suykens, & Verbeek, 2006).

7. Het managementteam

Het managementteam ook is één van de nieuwe maatregelen van het decreet. Uit de verkennende interviews is echter gebleken dat het managementteam geen nieuwe maatregel is voor veel Limburgse gemeenten en steden. In veel gemeenten en steden bestonden er al informele managementteams. Nu is de invoering van een managementteam verplicht gemaakt.

7.1. Leden van het managementteam

Het Gemeentedecreet schrijft een aantal vaste leden uit. Namelijk de gemeentesecretaris, de financieel beheerder en de adjunct-gemeentesecretaris indien die er is. De andere leden zijn de personeelsleden die er op basis van het organogram deel van uitmaken. Maar het organogram wordt goedgekeurd door de gemeenteraad. Dus deze bepaald indirect de samenstelling van het managementteam (De Lange, Janssens, Leroy, Suykens, & Verbeek,2006). Via de verkennende gesprekken hebben we echter vernomen dat de leden van het managementteam, buiten de gemeentesecretaris en de financieel beheerder, meestal de voornaamste diensthoofden zijn. Veelal hebben de managementteams dezelfde samenstelling als voor de invoering van het Gemeentedecreet.

7.2. De bevoegdheden van het managementteam

De bevoegdheden van het managementteam worden duidelijk door het decreet en De Lange el al. (2006) weergegeven:

- Om ten minste na elke volledige vernieuwing van de gemeenteraad via de gemeentesecretaris een afsprakennota te sluiten met het college van burgemeester en schepenen over de wijze waarop het managementteam met het college zal samenwerken om de beleidsdoelstellingen te realiseren en over de omgangsvormen tussen het politieke bestuur en de administratie (Art. 87, § 2).

- Overleggen met de gemeentesecretaris over het voorontwerp van het organogram van de personeelsformatie, van de rechtspositieregeling van het personeel, van de strategische nota van de meerjarenplanning en de herziening ervan, van de beleidsnota van het budget en van de verklarende nota van een budgetwijziging (Art. 87, § 4).
- Overleggen met de financieel beheerder over het voorontwerp van de financiële nota van de meerjarenplanning en de jaarlijkse herziening hiervan, van de financiële nota van het jaarlijks budget en van de budgetwijzigingen en van de interne kredietaanpassingen (Art. 93).
- Instaan voor de coördinatie van de gemeentelijke diensten bij de beleidsvoorbereiding, beleidsuitvoering en de beleidsevaluatie (Art. 98).
- Waken over de eenheid van werking, de kwaliteit van de organisatie en de werking van de gemeentelijke diensten en over de interne communicatie (Art. 98).
- Overleggen met de gemeentesecretaris voorafgaand aan de vaststelling van het internecontrolesysteem (Art. 100).
- Overleggen met de financieel beheerder voorafgaand aan de jaarlijkse opstelling van de inventaris van bezittingen, vorderingen, schulden en verplichtingen (Art. 100).

7.3. Doel van het managementteam

Het managementteam is een van de eisen om te voldoen aan het diensthoofdenmodel, dat later nog besproken zal worden. Het team is een onderdeel van het samenwerkingsmodel tussen gemeentesecretaris en financieel beheerder. Het hoofddoel is een informeel overlegorgaan creëren. Daarnaast heeft het team ook een adviserende functie. Zo tracht men de groepsdynamiek te versterken, de samenwerking en verbondenheid tussen diensten te vergroten.

Kort samengevat dient het managementteam de samenhang van de gemeentelijk diensten, de kwaliteit van de organisatie en de interne communicatie te bewaken. Dit gebeurt allemaal in het belang van de dienstverlening aan de burgers .

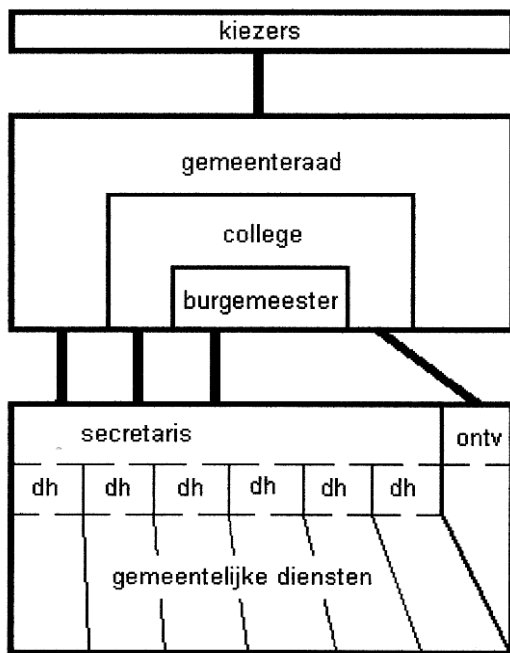
8. Gemeentelijke organisatiemodellen

Er bestaan drie organisatiemodellen die in de Belgische gemeenten en steden gebruikt worden. Dit wil zeggen dat men drie verschillende manieren kan onderscheiden hoe men de organisatie van het gemeentelijke bestuur regelt. Deze organisatiemodellen zijn: Het wettelijk model, het schepensmodel en het diensthoofdenmodel. Van deze drie modellen zijn vooral laatste twee van belang. Het schepensmodel werd in vele gemeenten/steden toegepast (en wordt nog steeds veel toegepast). Het is de bedoeling dat het diensthoofdenmodel meer toegepast zal worden door de invoering van het Gemeentedecreet.

Bij de bespreking van de drie organisatiemodellen moet men goed in het oog houden dat het hier om theoretische modellen gaat. In de realiteit gaan deze verschillende modellen door elkaar worden toegepast. Uiteindelijk zal men in de steden en gemeenten een mengvorm van de drie organisatiemodellen gebruiken.

8.1. Het wettelijk model

Het wettelijk model is afgeleid uit de Nieuwe Gemeentewet. Bovy, Leemans, Janssens, Van Opdenbosch (2002) hebben het wettelijk model op de volgende manier schematisch voorgesteld.



Figuur 8.1: Wettelijk model

In dit schema vervult de secretaris een centrale rol ten opzichte van de gemeentelijke diensten. Hij is de spilfiguur van het uitvoerende orgaan. Het politieke orgaan kiest de beleidsopties die de gemeente/stad wil realiseren. De secretaris zal deze beleidsopties in de mate van het mogelijke realiseren. De mate waarin de beleidsopties gerealiseerd worden, hangt natuurlijk af van de mogelijkheden waarover het uitvoerende orgaan beschikt. De secretaris kan in het wettelijk model aanzien worden als een deel van de strategische top van een gemeente/stad.

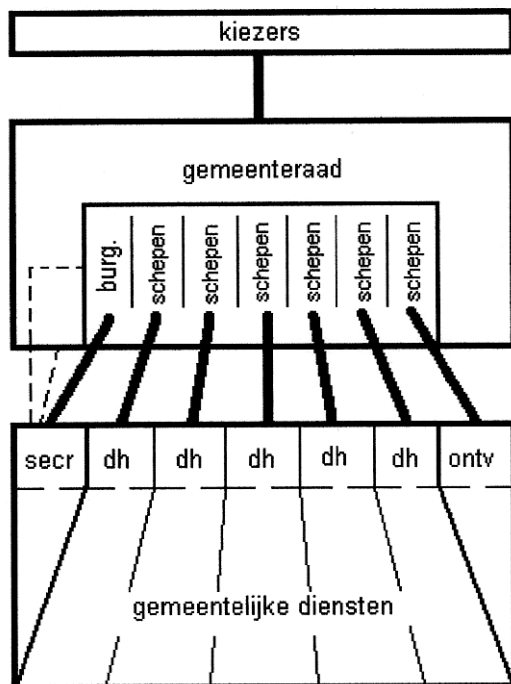
8.2. Het schepenmodel

Het schepenmodel werd als alternatief van het wettelijk model naar voren geschoven. Het is gebaseerd op de gemeentewet van voor 1990. Volgens Bovy, Leemans, Janssens, Van Opdenbosch (2002) ging men terug naar een oudere situatie en wordt de secretaris in dit model aan zien als de centrale figuur van de administratie. In dit model ging men ervan uit dat het college van burgemeester en schepenen géén collegiaal orgaan is. Men ging managementprincipes van uit de private sector toepassen. Namelijk arbeidsverdeling en specialisatie. Men ging voor de

voorbereiding en de opvolging van beslissingen de schepenen bevoegd maken voor één of meerdere domeinen van het gemeentelijke beleid.

Een dergelijk systeem van arbeidsverdeling heeft een belangrijk gevolg. De schepenen gaan elk apart overleggen met de diensthoofden, zonder de secretaris hierbij te betrekken. In het schepenenmodel vervult de secretaris dus een ondersteunende rol. De secretaris heeft in dit model een mindere werkdruk dan in de andere systemen. Tussen de politieke actoren en het uitvoerende orgaan is er directe communicatie. Volgens Bovy, Leemans, Janssens, Van Opdenbosch (2002) zal zo de kwaliteit van de communicatie beter worden. De diensthoofden zullen optreden als een soort van middenkader. Men kan zich bij dit systeem wel enkele vragen stellen in verband met de interne controle. Door een tussenschakel gedeeltelijk uit te schakelen, zal de controle op de schepenen en de diensthoofden verminderen.

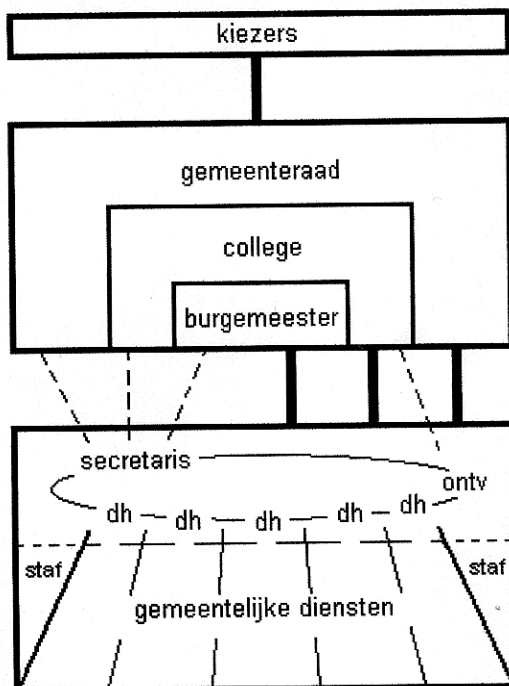
Ter verduidelijking van het schepenenmodel wordt de schematische voorstelling van dit model van Bovy, Leemans, Janssens, Van Opdenbosch (2002) bijgevoegd



Figuur 8.2: Schepenenmodel

8.3. Het diensthoofdenmodel

Het diensthoofdenmodel is het laatste en nieuwste model. Dit diensthoofdenmodel is gebaseerd op het managementmodel (Maes, Boes, Gekiere, Brans, Plees, 2001). Het is dan ook logisch dat het managementteam centraal staat in het diensthoofdenmodel. Dit team zal, onder de leiding van het college, als strategische top van de gemeente/stad beschouwd worden. Schematisch wordt het diensthoofdenmodel als volgt voorgesteld door Bovy, Leemans, Janssens, Van Opdenbosch (2002):



Figuur 8.3: Diensthoofdenmodel

In het diensthoofdenmodel komen enkele verschillen met de vorige twee modellen naar voren. Ten eerste blijft in het diensthoofdenmodel het college van burgemeester en schepenen een collegiaal orgaan, in tegenstelling tot het schepenenmodel. Ten tweede is er een duidelijk verschil met het wettelijk model. De strategische top bestaat, in het diensthoofdenmodel, immers uit meer dan alleen de secretaris en het politieke orgaan. De belangrijkste diensthoofden maken ook deel uit van de strategische top.

Het diensthoofdenmodel zal voor een snellere doorstroming van informatie naar de verschillende diensten moeten zorgen. Deze diensten kunnen zo makkelijker hun kennis tot hun recht doen komen. Zo komt er een soort van beleidsvoorbereidend orgaan tot stand. Het diensthoofdenmodel dwingt de hogere ambtenaren samen te werken in een team dat samengesteld is door het college. Uit de verkennende interviews waarschuwde men echter al voor een mogelijk probleem van het diensthoofdenmodel. Men dient erover te waken dat men de secretaris niet te veel werkdruk gaat bezorgen.

9. Hypothesen

Zoals eerder vermeld is de vragenlijst opgebouwd aan de hand van een aantal hypothesen. Per variabele lichten wij de betreffende hypothesen toe.

9.1. Managementteam

In het Gemeentedecreet kan men lezen dat er een aantal vaste leden voor het managementteam zijn. Deze zijn: de secretaris, de financieel beheerder en de eventuele adjunct-secretaris. Maar voor de rest zijn de gemeenten en steden vrij om te kiezen wie nog deel uitmaakt van het managementteam. Volgens het Gemeentedecreet (Art. 96) moeten de gemeenten en steden bij de oprichting van het managementteam geen rekening houden met hun inwonersaantal, aantal personeelsleden of gemeentelijk apparaat (De Lange, Janssens, Leroy, Suykens, & Verbeek, 2006). Het is aan de steden en gemeenten zelf om te kiezen hoeveel leden hun managementteam zal tellen.

In de Memorie van toelichting (2005) vermeldt men, indien men het managementteam ernstig neemt, dat de belangrijkste dienshoofden in het managementteam dienen te zetelen (Art. 96). Uit het eigen verkennend onderzoek is ook gebleken dat dit ook meestal het geval is. Maar een belangrijker element dat naar voor is gekomen, is het feit dat hoe groter de gemeente of stad, hoe meer leden het managementteam telde. Daarom is onze eerste hypothese ook: ***Hoe groter de gemeente/stad, hoe groter het managementteam.***

De voornaamste taak van het managementteam is, zoals al eerder vermeld, de ondersteuning van de gemeentelijke diensten bij de beleidsvoorbereiding, beleidsuitvoering en de beleidsevaluatie. Het Gemeentedecreet schrijft een aantal gevallen voor waarin het managementteam geraadpleegd moet worden. Maar toch kan men zich de vraag stellen of het managementteam werkelijke beslissingsmacht heeft. Uit de verkennende interviews is ook weer naar voor gekomen dat grotere gemeenten/steden met grotere managementteams, een grotere beslissingsmacht hebben. Het leek ons dan ook interessant om dit te toetsen in het onderzoek. De

tweede hypothese is dan ook: **Hoe groter de gemeente/stad, hoe krachtiger het managementteam.** Deze hypothese zal echter aan de hand van een aantal kleinere deelhypothesen getoetst worden.

Namelijk: *Is er een verband tussen de mate dat een onderwerp op de agenda gezet wordt en de impact die het managementteam op dit onderwerp?*

Is er een samenhang tussen het aantal leden en de impact van het managementteam. En is er een verband tussen het aantal leden van het managementteam en de duur van de vergaderingen ervan?

Is er een verband tussen de impact van het college van burgemeester en schepenen en de impact van het managementteam?

Is er een verband tussen de grootte van een gemeente of stad en de impact van het college?

Met behulp van deze kleinere deelhypothesen is het mogelijk om een antwoord te bieden op onze eerder gestelde hoofdhypothese: Hoe groter de gemeente/stad, hoe krachtiger het managementteam

In de verkennende interviews kwam vaak aan bod dat de secretarissen betwijfelden of het decreet wel iets voor kleine gemeenten of steden is. Ze twijfelden eraan of het managementteam wel werkelijk iets te zeggen zou hebben. En niet alles zoals voor het decreet en de invoering van het managementteam zou blijven. Maar als dit het geval zou zijn, dan moeten de managementteams van grotere steden of gemeenten andere rollen vervullen dan de teams van kleinere gemeenten/steden. Dit zal dan ook door ons getest worden aan de hand van de volgende hypothesen:

Hoe groter de gemeente/stad, hoe meer het managementteam de beleidsvoorbereidende rol opneemt.

Hoe groter de gemeente/stad, hoe meer het managementteam de beleidsuitvoerende rol opneemt.

Hoe groter de stad/gemeente, hoe meer het managementteam de beleidsevaluerende rol opneemt

Een managementteam dient ter ondersteuning van het beleid. De teams van de grotere steden of gemeenten zouden, als de eerder gemaakte bewering klopt, meer taken in verband met het beleid opnemen.

9.2. Budgethouderschap

Het college van burgemeester en schepenen kan het budgethouderschap enkel delegeren aan de gemeentesecretaris in gevallen van dagelijks bestuur. In sommige gevallen kan de secretaris het budgethouderschap verder delegeren aan een diensthoofd. Maar de term 'dagelijks bestuur' is niet strikt omschreven. Wat onder dagelijks bestuur valt verschilt per gemeenten/stad. Het is aan de gemeenteraad om te beslissen wat onder dagelijks bestuur valt.

Het is ook logisch dat hoe groter een gemeente/stad is, hoe meer er onder dagelijks bestuur valt. We wilden dan ook de volgende hypothese onderzoeken: ***Hoe groter de gemeente/stad, hoe meer aandacht aan budgethouderschap.***

9.3. Meerjarenplanning

Het is logische dat een grote gemeente of stad over een groter budget beschikt dan een kleine gemeente/stad. Uit de verkennende interviews is gebleken dat de gemeentesecretarissen van een kleinere gemeente/stad de meerjarenplanning wel interessant vinden. Maar ze vinden een meerjarenplanning eerder iets voor een grotere gemeente of stad. Het leek ons dan ook interessant om de hele Limburgse houding tegenover de meerjarenplanning te toetsen. Daarom dat is er gekozen voor de volgende hypothese: ***Hoe groter de gemeente/stad, hoe meer aandacht aan de meerjarenplanning.***

9.4. Personeel

Zoals al vaker vermeldt in dit werk is het voor de gemeenten en steden een grote verandering dat de financieel beheerder onder functionele leiderschap staat van de gemeentesecretaris. Uit het verkennende onderzoek is gebleken dat de meningen over deze maatregel nogal uiteen lopen. Daarom de volgende hypothese: ***Hoe groter de gemeente/stad, hoe beter men het vindt dat de secretaris leiding geeft aan de financieel beheerder.***

9.5. Politieke cultuur

Uit verschillende werken maakt men gewag van de politieke cultuur in een gemeente of stad. In vorige onderzoeken heeft men de invloed van de politieke cultuur op het gemeentelijk beleid onderzocht. In dit werk wordt er vooral gebruik gemaakt van de duur en de grootte van de coalitiepartners. Deze politieke actoren hebben een grote invloed op het ambtelijk apparaat. Het is dan ook van belang dat we de invloed van de duur en grootte van de coalitie onderzoeken. Hiervoor zullen we gebruik maken van twee hypothesen: **Hoe langer de coalitie in een bepaalde gemeente/stad duurt, hoe meer elementen van het Gemeentedecreet er al geïmplementeerd zijn.** De gemeentelijke ambtenarij is beter bekend bij de gemeenteraad en het college van burgemeester en schepenen indien de coalitie al langer samen is. Er is doorheen de jaren een vertrouwensband opgebouwd. Dit maakt dat de politieke actoren bereid zijn meerdere elementen van het Gemeentedecreet te implementeren en toevertrouwen aan de secretaris en de andere ambtenaren.

Hoe meer coalitiepartners een gemeente/stad heeft, hoe meer men naar het schepenenmodel neigt. Als een gemeente of stad bestuurd wordt door verschillende partners dan willen deze allemaal iets in de pap te brokken hebben. Bijgevolg veronderstellen we dat het organisatiemodel eerder eigenschappen van het schepenenmodel dan het diensthoofdenmodel vertoont.

9.6. Indeling van de steden en gemeenten

Omdat we bij de hypothesetoetsing kleine en grote steden en gemeenten met elkaar gaan vergelijken, moeten we een duidelijke afbakening hebben bij deze indeling. De meest gebruikte manier om gemeenten of steden te rangschikken volgens grootte is door gebruik te maken van hun inwonersaantal. Ook in dit werk zullen we de Limburgse gemeenten/steden volgens hun inwonersaantal rangschikken.

De indeling van de Limburgse steden/gemeenten zal op dezelfde manier gebeuren zoals dit gebeurt in een aantal studies door VVSG. VVSG maakt 6 klassen. Een eerste klasse zijn de gemeenten/steden met minder dan 10000 inwoners. Dan volgen de klassen met een inwonersaantal tussen de 10000 en 15000, 15000 en 20000, 20000

en 30000, 30000 en 40000. Ten slotte volgen de gemeenten/steden met een inwonersaantal groter dan 40000.

In Limburg zijn er echter slechts 44 gemeenten en steden. Het niet echt handig om deze in 6 klassen te verdelen. Dan zouden er klassen bij zijn waar amper gemeenten/steden in zitten. Daarom hebben we ervoor gekozen om een aantal klassen samen te voegen. In dit werk worden er 3 klassen gebruikt: Steden/gemeenten met een inwonersaantal kleiner dan 15000, tussen 15000 en 30000, groter dan 30000.

In de volgende tabel vindt u een indeling volgens de inwonersaantallen van 01/01/2007

Bevolkingsaantal kleiner dan 15000	Bevolkingsaantal tussen 15000 en 30000	Bevolkingsaantal groter dan 30000
Ham, Leopoldsburg, As, Opglabbeek, Zutendaal, Herk-de-Stad, Halen, Lummen, Gingelom, Nieuwerkerken, Kinrooi, Bree, Bocholt, Meeuwen-Gruitrode, Hamont-Achel, Overpelt, Hechtel-Eksel, Herstappe, Hoeselt, Borgloon, Alken, Heers, Kortesseem, Wellen, Voeren	Diepenbeek, Zonhoven, Tessenderlo, Maaseik, Dilsen-Stokkem, Neerpelt, Peer, Tongeren, Lanaken, Riemst	Hasselt, Beringen, Heusden-zolder, Genk, Sint-Truiden, Lommel, Houthalen-Helchteren, Bilzen, Maasmechelen
25	10	9

Bron: www.limburg.be

9.7. Continuïteit van de politiek

Bij verschillende hypothesen wordt gebruik gemaakt van de sterkte van de politiek. Om deze te weten te komen, hebben we onderzocht uit hoeveel partijen de

bestuurscoalities van de Limburgse gemeenten en steden bestaan. Dit is gebeurd voor de huidige en de twee vorige legislaturen. De bestuurscoalities van de vorige twee legislaturen zijn duidelijk terug te vinden in de Gemeentelijk zakboekjes (van 1999 en 2006). Om de bestuurscoalities van de huidige legislatuur te weten te komen was meer opzoekwerk vereist. Een groot deel van de coalities is wel te vinden op de sites van de steden en gemeenten. Maar er zijn ook een aantal gemeenten en steden waar dit niet op hun site staat.

Tevens zal de sterkte van het bestuur getoetst worden met behulp van de burgemeester. Het is interessant om te onderzoeken hoe hard de burgemeester doorweegt op het gemeentelijk bestuur. Ook hier is consistentie belangrijk. Er zal gekeken worden naar hoeveel legislaturen de burgemeesters aan de macht zijn.

In bijlage 2 vindt u de tabel met daarin, per gemeente/stad, uit hoeveel partijen de coalitie bestaat. En hoelang de burgemeester aan het hoofd van zijn gemeente of stad staat.

10. Opbouw van het onderzoek

10.1. Interviews

Om de centrale onderzoeksvraag en deelvragen te kunnen beantwoorden dienden we een wetenschappelijk onderzoek uit te schrijven. Dit onderzoek is beperkt tot de Limburgse situatie. We wilden de implementatie van het Gemeentedecreet onderzoeken in alle Limburgse steden en gemeenten.

Om van start te gaan met het eigenlijke onderzoek, moesten we weten hoever de gemeenten en steden al stonden met de implementatie van het Gemeentedecreet. En welke de pijnpunten zijn. Wat dachten de gemeentesecretarissen zelf van het Gemeentedecreet. De beste manier om dit te bereiken is, volgens ons, met een persoonlijk interview met open vragen. Voor deze interviews is er een afspraak gemaakt met een aantal gemeentesecretarissen en financieel beheerders van verschillende gemeenten en steden.

We hebben geprobeerd iets meer te weten te komen wat het Gemeentedecreet betekent voor de Vlaamse gemeenten en steden. En welke veranderingen het decreet juist inhield. Bij deze interviews zijn er verschillende soorten gemeenten/steden bevraagd. Want de invoering van het Gemeentedecreet betekent niet hetzelfde voor een kleine gemeente/stad als voor een grote. Maar ook de mate van implementatie verschilt tussen de steden en gemeenten, ongeacht hun grootte. Sommige gemeenten/steden staan veel verder met de implementatie van het decreet dan andere gemeenten/steden.

Deze interviews zijn zeer nuttig gebleken. Niet alleen hebben zij verschillende visies uit de verschillende gemeenten aan het licht doen komen. Sommige gemeenten/steden staan sceptischer tegenover het Gemeentedecreet dan andere. Zo vindt men het Gemeentedecreet in sommige gemeenten/steden eerder iets voor grotere steden. Of de secretarissen vrezen dat er in werkelijkheid niets gaat veranderen. Ook hebben zij ons de nodige informatie verschaft om een vragenlijst op te stellen. Zo zijn we bijvoorbeeld te weten gekomen dat we interne controle en het

financiële luik best niet in de vragenlijst konden opnemen. Deze onderwerpen zijn namelijk nog niet concreet geregeld.

In verschillende steden en gemeenten waren de managementteams niets nieuws. Deze steden/gemeenten hadden al een overleggroep opgericht waar de secretaris, financieel beheerder en enkele andere ambtenaren in zetelden. Dit overlegorgaan gaf advies aan het college van burgemeester en schepenen. De overgang naar een formeel managementteam was in deze gemeenten/steden snel gemaakt. De implementatie van budgethouderschap was een andere zaak. De verschillende secretarissen wisten ons te vertellen dat zij dachten dat het college niet genoeg vertrouwen in de ambtenarij had om budgethouderschap nu al, zonder interne controle te implementeren. Het zal ook niet eenvoudig zijn voor het college om een deel van hun beslissingsbevoegdheid af te staan.

10.2. Opstellen vragenlijst

Nadat we de nodige informatie hadden, konden we beginnen aan het opstellen van de vragenlijsten. De vragenlijst (Bijlage 1) is opgebouwd aan de hand van een aantal hypothesen die we wensten te onderzoeken. Samengevat zijn deze verschillende hypothesen dus:

1. Hoe groter de gemeente/stad, hoe groter het managementteam.
2. Hoe groter de gemeente/stad, hoe krachtiger het managementteam.
 - 2.1. Is er een verband tussen de mate dat een onderwerp op de agenda gezet wordt en de impact die het managementteam op dit onderwerp?
 - 2.2. Is er een samenhang tussen het aantal leden en de impact van het managementteam. En is er een verband tussen het aantal leden van het managementteam en de duur van de vergaderingen ervan
 - 2.3. Is er een verband tussen de impact van het college van burgemeester en schepenen en de impact van het managementteam?
 - 2.4. Is er een verband tussen de grootte van een gemeente of stad en de impact van het college?
3. Hoe groter de gemeente/stad, hoe meer het managementteam de beleidsvoorbereidende rol opneemt.

4. Hoe groter de gemeente/stad, hoe meer het managementteam de beleidsuitvoerende rol opneemt.
5. Hoe groter de gemeente/stad, hoe meer het managementteam de beleidsevaluerende rol opneemt.
6. Hoe groter de gemeente/stad, hoe meer aandacht aan budgethouderschap.
7. Hoe groter de gemeente/stad, hoe meer aandacht aan de meerjarenplanning.
8. Hoe groter de gemeente/stad, hoe beter men het vindt dat de secretaris leiding geeft aan de financieel beheerder.
9. Hoe langer de coalitie in een bepaalde gemeente/stad duurt, hoe meer elementen van het Gemeentedecreet er al geïmplementeerd zijn.
10. Hoe meer coalitiepartners een gemeente of stad heeft, hoe meer men naar het schepensmodel neigt.

De vragen van de enquête waren uiteraard voor het grootste deel gesloten vragen. Deze vragen zijn van een intervalniveau. Zo kwamen we niet alleen verschillen tussen de gemeenten/steden te weten maar ook over de grootte van deze verschillen. Door gebruik te maken van de Likertschaal en geïtemiseerde beoordelingsschalen was het mogelijk om ieder mogelijk antwoord een bepaalde numerieke waarde te geven.

10.3. Versturen van de vragenlijsten

Deze thesis beperkt zich tot de Limburgse situatie. De vragenlijst werd dan ook naar alle verschillende gemeente- en stadssecretarissen verstuurd. Een snelle, efficiënte en kostenbesparende manier om dit te doen, is via e-mail. Alle e-mailadressen zijn, soms wel na enig zoeken, te vinden op de sites van de gemeenten/steden. Ook voor het sturen van een herinnering is e-mail het gemakkelijkste instrument.

Op woensdag 18/12 zijn de eerste vragenlijsten verstuurd. Een paar dagen later kwamen de eerste vragenlijsten binnen. Maar dit bleef beperkt tot slechts een 15-tal. Daarom werd er op woensdag 19/01 een herinneringsmail verstuurd. Op deze mail kwam echter een zeer beperkte respons. Slechts een 4-tal secretarissen reageerden. In totaal hadden we nog maar 19 vragenlijsten van de 43 teruggekregen. Daarom dat er besloten is om de aanpak iets te wijzigen. Vanaf februari werden de

gemeente- en stadssecretarissen persoonlijk getelefoneerd en gevraagd of ze een vragenlijst wilden invullen. Na dit contact werd onmiddellijk een vragenlijst per e-mail opgestuurd.

Ook de secretarissen die we niet persoonlijk aan de lijn kregen, kregen toch een vragenlijst per mail toegestuurd. Tweemaal per week werd de lijst van secretarissen die nog niet hadden teruggestuurd afgegaan. Ook als de secretaris, die aan telefoon beloofd had dat hij/zij een vragenlijst ging invullen, na een aantal dagen nog niet had terug gemaïld. Hiermee zijn we doorgedaan tot vrijdag 14/03. Deze datum hebben we als einddatum genomen zodat er ook nog voldoende tijd overbleef om over te gaan tot de verwerking van de vragenlijsten.

Op 10/03 hebben we echter nog de hulp verkregen van Dhr. Vancleynenbreugel. Deze zond ook een e-mail naar de resterende gemeentesecretarissen. Doordat we beiden op korte tijd een e-mail naar dezelfde secretarissen hadden gestuurd, hadden we die week toch een goede respons. De einddatum van 14/03 kon wel niet meer gehanteerd worden, omdat we nog een aantal vragenlijsten na deze datum binnenkregen. Er waren immers een aantal per post opgestuurd. Uiteindelijk kregen we 36 vragenlijsten terug, een respons van ongeveer 83%. Dit is een zeer goed percentage. We kunnen dus zeggen dat het wachten op de vragenlijsten beloond werd, mede dankzij de hulp van Prof. Ackaert en Dhr. Vancleynenbreugel.

11. Dataverwerking

11.1. Klaarmaken van de gegevens

Nadat we de vragenlijsten verzameld waren, kunnen we overgaan met de verwerking van de gegevens. Voor de verwerking van de gegevens is er gewerkt met SPSS omdat er in de vragenlijst vooral gebruik gemaakt is van gesloten vragen. De antwoordmogelijkheden van deze gesloten vragen zijn opgebouwd via een Likertschaal.

Hierdoor is het eenvoudig om alle antwoordmogelijkheden een waarde mee te geven. Meestal gaat het hier om een waarde van 1 tot en met 5. De antwoordmogelijkheid 'neutraal' is met tussenwaarde 3 beoordeeld. De antwoordmogelijkheid 'geen mening' heeft geen waarde mee gekregen. Het is immers niet omdat men voor een bepaald item geen mening heeft dat de respondent voor dit item hetzelfde denkt als alle andere respondenten. Een eerste soort van analyse is om te kijken welke items vaak met 'geen mening' werden beantwoord.

Het eerste item dat hier opvalt is vraag 7 (Bijlage 1, blz 1). Deze meet welke verschillende punten op de agenda van het managementteam kunnen staan. Op elk van de verschillende mogelijke topics voor de agenda zijn er toch gemiddeld een 4 à 5 items met geen mening beantwoord, met als uitschieter de deelvraag over de strategische nota, met 7 'geen mening'-antwoorden.

Ook bij het item dat polst naar de impact van het managementteam (vraag 8, Bijlage 1, blz 4) waren er een aantal deelvragen met een behoorlijk aantal 'geen mening' beantwoord. De deelvraag over de Interne Verzelfstandigde Agentschappen (IVA), Externe Verzelfstandigde Agentschappen (EVA) en de gemeentelijke VZW's werd 13 keer met 'geen mening' beantwoord. Op de deelvraag over de samenwerking met private bedrijven, verenigingen en burgergroepen waren er 12 'geen mening' antwoorden.

Maar bij de vraag over de impact van het college (Vraag 9, Bijlage 1 blz 6) zien dat dezelfde deelvragen als van vraag 8 ongeveer even vaak met 'geen mening' werd beantwoord. Voor een deel kan dit te verklaren zijn dat een aantal gemeenten of steden geen IVA of EVA hebben. En dat ze niet samenwerken met private bedrijven en verenigingen.

De rest van de items met betrekking op het managementteam werd er gemiddeld drie keer met 'geen mening' geantwoord. Dit kan te verklaren zijn doordat een paar gemeenten of steden nog geen managementteam hadden.

Bij de bevraging over de meerjarenplanning is er eveneens een aantal keer met 'geen mening' geantwoord. Ook dit kan te verklaren zijn doordat een aantal gemeenten of steden hun meerjarenplanning nog niet hadden opgemaakt. Bij de rest van de vragenlijst is er amper met 'geen mening' geantwoord.

11.2. Factoranalyse

Een andere analyse die we van de gegevens zullen maken, is een factoranalyse. Alle variabelen uit de vragenlijst worden dankzij een factoranalyse terug gebracht tot een aantal onderliggende variabelen. Deze onderliggende variabelen noemt men factoren. Het aantal factoren wordt bepaald aan de hand van de screeplot.

Met deze analyse is het mogelijk om de factoroplossing te interpreteren. Men wil immers de items toewijzen aan een bepaalde factor. Dit gebeurt op basis van de factorladingen. Als norm voor de factorladingen gebruiken we 0.6 en 0.3. Deze laatste norm van 0.3 is er om ervoor te zorgen dat één item niet hoog scoort op twee verschillende factoren. Als men de keuze zou hebben om te kiezen tussen een item dat hoog scoort op één factor en één item dat hoog scoort op twee factoren is het beter om te kiezen voor het item dat hoog scoort op één factor.

11.2.1. Managementteam

Het managementteam is een belangrijke invoering van het decreet. Maar dan moet het wel gaan om een werkelijk team waar werkelijk naar geluisterd wordt. En geen

managementteam dat enkel op papier bestaat. Daarom dat er in de vragenlijst items zijn opgenomen waarmee we de impact van het managementteam willen leren kennen. Van de verschillende items van het onderdeel managementteam zullen we eerst op de items 'impact van het managementteam' (vraag 8, Bijlage 1) en 'impact van het college' (vraag 9, Bijlage 1) een factoranalyse maken. Er is voor beide vragen een aparte analyse uitgevoerd. Ze hebben immers beide een ander onderwerp. Maar we zullen ze toch samen gaan bekijken. Dit maakt later onderzoek makkelijker .

Uit de analyse van de impact van het managementteam (Bijlage 3.1) blijkt dat alle items minstens bij één factor een lading van 0.6 hebben. Hieraan gekoppeld hebben de items voor de andere factoren een lading die kleiner is dan 0.3. Dit wil dus zeggen dat deze items een goede meting zijn voor de onderliggende variabele.

Bij de impact van het college ligt de zaak iets anders. Hier zijn er een aantal deelvragen, dat de bovengrens van 0.6 niet halen (Bijlage 3.2). Het gaat hier om de deelvragen in verband met de strategische nota; de IVA's, EVA's en VZW's; en het OCMW. Daartegenover zijn er items die hoog scoren op verschillende factoren. Namelijk: De impact van het college op de interne controle, op de rechtspersoonlijkheid van het personeel en op het overleg met andere gemeenten provincie en Vlaamse overheid. Maar alleen de impact van het college op de interne controle heeft echt een hoge lading op twee factoren. Het is dan ook beter om deze deelvraag te laten vallen. De rest van de deelvragen overschrijdt op een tweede factor juist de kritische waarde van 0.3.

De deelvragen die zeker dienen weggelaten te worden zijn: impact op de strategische nota en impact op IVA's, EVA's en VZW's. Er is dan ook voor gekozen om de deelvraag over de interne controle te laten vallen. Deze deelvragen worden bij zowel het item over de impact van het managementteam als het item over de impact van het college geschrapt. De rest van de deelvragen worden behouden. Hierna zullen deze deelvragen anders ingedeeld worden. Zo wordt bij de vraag over de agendavorming door de deelvragen in verband met het personeelbeleid, de rechtspositionering van het personeel en het organogram de dimensie 'intern' gevormd. De deelvragen over de beleidsevaluatie en de beleidsnota vormen de dimensie ' beleid'. Ten slotte vormen de deelvragen over de samenwerking met

private bedrijven, OCMW en andere gemeenten de dimensie 'extern'. Deze indeling zal ook gehanteerd worden bij de vragen over de impact van het managementteam en de impact van het college.

De rest van de verschillende items die handelen over het managementteam dienen apart bekeken te worden. Geen van deze items kan samen in één factoranalyse onderzocht worden omdat de items over een ander onderwerp handelen. Als we deze items toch samen opnemen, zou dit hetzelfde zijn als appels met peren vergelijken.

11.2.2. Budgethouderschap

Uit de verkennende interviews is gebleken dat budgethouderschap voor veel gemeenten of steden op dit moment nog toekomstmuziek is. Dit is dan ook de reden dat er gepeild wordt naar de kans dat budgethouderschap in de toekomst geïmplementeerd zal worden. Bij vragen 16-20 (Bijlage 1, blz.9-10) onderzoeken we die kans of budgethouderschap geïmplementeerd zal worden. Maar deze items kunnen niet samen in een factoranalyse worden opgenomen omdat het hier telkens om verschillende situaties gaat.

11.2.3. Meerjarenplanning

De eerste items in verband met de meerjarenplanning handelen over doelstellingen. In verschillende managementboeken stelt men dat alle doelstellingen SMART moeten zijn. Hierbij bedoelt men Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Reëel en Tijdsgebonden. Men kan zich afvragen of dit ook zo is voor de beleidsdoelstellingen die in de meerjarenplanning staan. In de vragenlijst gaat het om de vragen 23 tot en met 26 (Bijlage 1, blz. 10-11). Deze vragen meten of de secretarissen de beleidsdoelstelling specifiek, meetbaar, reëel en tijdsgebonden vinden. Aanvaardbaarheid werd niet onderzocht omdat de meerjarenplanning opgesteld is door de politiek. We gaan er dus al van uit dat de beleidsdoelstellingen aanvaardbaar zijn omdat ze democratisch tot stand zijn gekomen. Het feit dat deze vragen handelen over hetzelfde managementprincipe maakt dat ze in één factoranalyse onderzocht kunnen worden.

In bijlage 3.3 kunnen we zien dat elk item de bovengrens van 0.6 overschrijdt. Dit wil zeggen dat er geen items geschrapt moeten worden.

Om ervoor te zorgen dat de meerjarenplanning een goed beleidsinstrument is, dient deze op een goede manier tot stand zijn gekomen. De volgende items die dan ook aan een factoranalyse onderworpen worden, handelen over de manier waarop de meerjarenplanning tot stand is gekomen. Het gaat hier over vraag 27 tot en met 29 (Bijlage 1, blz. 11). Deze vragen handelen over de manier hoe de meerjarenplanning tot stand is gekomen. Alle items overschrijden op één factor de norm van 0.6 (Bijlage 3.4). En alleen het item over de ernst waarop de meerjarenplanning tot stand is gekomen (vraag 29) overschrijdt op de andere factor de norm van 0.3. Maar omdat ook hier de norm maar lichtjes wordt overschreden, zijn we van mening dat dit item beter behouden wordt.

11.2.4. Personeel

Een verandering waarvoor het decreet zorgde, was dat de financieel beheerder onder functionele leiding van de secretaris staat. In de vragenlijst zijn hier over een aantal vragen opgenomen. Vragen 31 tot en met 34 (Bijlage 1, blz.12) handelen over de taken van de financieel beheerder die hij/zij onder functionele leiding van de secretaris dient uit te voeren. Deze verschillende items zijn samen aan een factoranalyse onderworpen. In bijlage 3.5 ziet men dat alle items de norm van 0.6 overschrijden. Alleen het item over de financiële analyse heeft op de andere factor een lading die groter is dan 0.3. Maar omdat deze norm slechts licht overschreden wordt, wordt dit item toch behouden.

11.2.5. Politieke cultuur

Volgens de Memorie van toelichting (2005) zou men door de invoering van het decreet van het schepenmodel naar een diensthoofdenmodel verschuiven. In de vragenlijst zijn items opgenomen in verband met het schepenmodel, meer bepaald een aantal vragen die handelen over de invloed van de schepenen. Deze vragen (37-39, Bijlage 1, blz. 13) zitten samen in een factoranalyse. In bijlage 3.6 ziet men dat

elk van deze item een factorlading heeft die groter is dan 0.6. De lading op de andere factor is voldoende laag. Deze items mogen dus behouden worden.

Op de vragen die handelen over de beleidsvoorbereidende fase(vragen 47 en 48) is ook een factoranalyse uitgevoerd (Bijlage 3.7). Wanneer de items op twee factoren worden gezet, kan men duidelijk zien dat de ladingen op één factor groter zijn dan 0.6. Maar ook op de andere factor zijn de ladingen hoog. Het is dus beter om deze items te laten vallen.

12. Beschrijving van status quo

In dit hoofdstuk brengen we de eenvoudige cijfers naar voor. Zo krijgen we een beter zicht op de gegevens.

12.1. Managementteam

Als eerste zijn de gegevens over het aantal leden van het managementteam van naderbij bekeken. In later onderzoek wordt het aantal leden van het managementteam gelinkt aan de grootte van de stad/gemeente. Gemiddeld zitten er 6 leden in het managementteam. Maar er zijn veel verschillen tussen de steden en gemeenten merkbaar. Het aantal leden varieert immers tussen 2 en 15 leden.

Spreiding ivm managementteam

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Aantal leden managementteam	35	2,00	15,00	5,9429	2,43676
Frequentie van samenkost	33	1,00	4,00	2,7273	1,25680
Duur van vergaderingen	32	1,00	4,00	2,2500	,76200

Het managementteam komt gemiddeld tussen de 2 en de 3 keer per maand samen. Deze vergaderingen duren gemiddeld iets langer dan 2 uur. In de duur van de vergaderingen is wel de kleinste spreiding. Men kan dus vermoeden dat de grootte van de steden/gemeenten niet zo'n grote rol spelen in de duur van de vergaderingen van het managementteam.

12.2. Budgethouderschap

Budgethouderschap wordt slechts in twee steden/gemeenten toegepast. Later wordt er onderzocht wat de kansen voor de implementatie van budgethouderschap in de toekomst zijn. In de onderstaande tabel vindt u de frequentietabel van vraag 21 (Ik vind de invoering van budgethouderschap belangrijk; Bijlage 1 blz.10). Hieruit bleek dat, hoewel budgethouderschap in slechts twee gemeenten/steden wordt toegepast, 39% van de Limburgse secretarissen budgethouderschap redelijk belangrijk. 30% kent het belang van budgethouderschap een neutrale waarde toe.

Frequentietabel ivm het belang aan budgethouderschap

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Helemaal niet akkoord	2	5,6	5,6	5,6
Niet akkoord	6	16,7	16,7	22,2
Neutraal	11	30,6	30,6	52,8
Akkoord	14	38,9	38,9	91,7
Helemaal akkoord	3	8,3	8,3	100,0
Totaal	36	100,0	100,0	

12.3. Meerjarenplanning

De meerjarenplanning is in de meeste steden en gemeenten klaar. Al waren er een aantal steden/gemeenten de meerjarenplanning nog aan het voorbereiden toen ze de vragenlijst invulden. Tevens vindt $\frac{3}{4}$ van de bevroegde secretarissen de meerjarenplanning een goed beleidsinstrument (Vraag 30; Ik vind de meerjarenplanning een goed strategisch beleidsinstrument.).

Frequentietabel ivm appreciatie van meerjarenplanning

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Helemaal niet akkoord	0			
Niet akkoord	1	2,8	2,8	2,8
Neutraal	8	22,2	22,2	25,0
Akkoord	22	61,1	61,1	86,1
Helemaal akkoord	5	13,9	13,9	100,0
Totaal	36	100,0	100,0	

De meerjarenplanning vinden zij ook slechts matig opgesteld (volgens het SMART-principe). De meeste gemiddelden van de criteria liggen dicht tegen de neutrale waarde (3). Alleen de beleidsdoelstellingen vinden ze niet meetbaar, of toch niet meetbaar genoeg. Er is hier dus nog zeker een verbetering mogelijk.

12.4. Personeel

In de memorie van toelichting (2005) vindt men het feit, dat de secretaris functioneel leiding geeft aan de financieel beheerder, een overgang van een conflictmodel naar een samenwerkingsmodel. Maar komen er nu, volgens de Limburgse secretarissen, minder conflicten voor met de financieel beheerder (vraag 35)? Een deel van de secretarissen heeft op deze vraag neutraal geantwoord. Maar een heel aantal secretarissen was niet akkoord met deze stelling. Zij vonden dus niet dat er minder conflicten voorkomen door de invoering van het decreet. Maar dan weten we nog altijd niet of er dan meer conflicten voorkomen.

Frequentietabel ivm conflicten met financieel beheerder

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Missing	1	2,8	2,8	2,8
Helemaal niet akkoord	3	8,3	8,3	11,1
Niet akkoord	11	30,6	30,6	41,7
Neutraal	13	36,1	36,1	77,8
Akkoord	8	22,2	22,2	100,0
Totaal	36	100,0	100,0	

12.5. Rollen secretaris

Omdat organisaties wijzigen, veranderen ook de rollen die personen in deze organisatie uitvoeren. Daarom dat er vragen in verband met de rollen van een secretaris zijn opgenomen. Welke rol vervult een secretaris, volgens zichzelf? In de eerste plaats schrijven de Limburgse secretarissen zichzelf een voorbereidende rol toe. Maar volgens de secretarissen nemen zijzelf ook een coördinerende en evaluerende rol op. De uitvoerende rol en de beslissingsrol zijn, zoals verwacht, niet de belangrijkste rollen die een secretaris dient te vervullen.

In onderstaande tabel vindt u de procentuele verdeling van de verschillende rollen terug.

Samenvattende frequentietabel

	Vorbereidende rol	Coördinerende rol	Evaluerende rol	Beslissingsrol	Uitvoerende rol
Missing	0	0	2,8	2,8	0
Helemaal Niet akkoord	0	0	0	2,8	13,9
Niet akkoord	2,8	0	0	16,7	22,2
Neutraal	0	11,1	27,8	44,4	30,6
Akkoord	72,2	58,3	2,8	2,8	30,6
Helemaal akkoord	25,0	30,6	2,8	2,8	2,8

13. Hypothesetoetsing

In dit hoofdstuk worden de eerder gestelde hypothesen getoetst. We zullen onderzoeken of er verbanden tussen de variabelen zijn en of dit verband significant is. Ook hier zal SPSS gebruikt worden bij de verwerking van de gegevens. We zullen voor volgende toetsen de norm van 0.1 hanteren omdat we hier te maken heb met een redelijk klein onderzoek. Er zijn immers slechts 36 vragenlijsten. Het hanteren van een norm op 0.05 zou te strikt zijn en een vertekend beeld geven.

13.1. Hypothese 1

De eerste hypothese die we gaan testen is:

Hoe groter de gemeente/stad, hoe groter het managementteam.

Voor deze hypothese willen we achterhalen of grotere gemeenten/steden ook een groter managementteam hebben. We verwachten een positief verband tussen deze twee variabelen. We verwachten dat in grotere gemeenten/steden meer ambtenaren van het managementteam deel zullen uitmaken omdat de secretaris van zulke gemeente of stad niet meer van alle verschillende domeinen op de hoogte kan zijn. Een raad van ambtenaren die wel ten volle op de hoogte is van hun domeinen is dus noodzakelijk in het managementteam.

Tussen de grootte van een gemeente/stad en het aantal leden van het managementteam is er een matig positief verband is. Dit blijkt uit de correlatiecoëfficiënt (Bijlage 5) en uit de kruistabel. Als we de significantie van dit verband testen zien dat er een significant verband is.

Hypothesetoetsing: verband grootte en aantal leden managementteam

		grootte			Totaal
		Klein	Middelmatig	Groot	1,00
Aantal leden Managementteam	Klein Gemiddeld 2 leden	5	0	1	6
		25,0%	,0%	14,3%	16,7%
	Middelmatig Gemiddeld 5,5 leden	14	3	3	20
		70,0%	33,3%	42,9%	55,6%
	Groot Gemiddeld 8,6 leden	1	6	3	10
		5,0%	66,7%	42,9%	27,8%
Totaal		20	9	7	36
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pearson Chi-square: 13,320

Df: 4

P-waarde: 0.01

We kunnen dus stellen dat er een positief, significant verband is tussen de grootte van stad of gemeente en het aantal leden. Onze hypothese was dus juist. Grotere gemeenten/steden hebben over het algemeen ook grotere managementteams.

13.2. Hypothese 2

De tweede hypothese die we zullen testen handelt over de impact die het managementteam heeft. Is het managementteam een werkelijk orgaan dat iets te zeggen heeft of bestaat het enkel op papier? De hypothese is dan ook: *Wat is de impact van het managementteam?*

Deze hypothese gaan we opsplitsen in een aantal andere hypothesen, zodat we de verschillende aspecten van de impact kunnen onderzoeken. Om de invloed van het managementteam te onderzoeken is het ook nog om de impact van het college van burgemeester en schepenen te onderzoeken. Uit de verkennende interviews is immers gebleken dat in sommige gemeenten/steden de secretarissen meenden dat het managementteam geen inspraak ging hebben.

13.2.1. Deelhypothese 2.1

Een eerste deelhypothese die we in verband met de impact van het managementteam dienen te onderzoeken is: *Is er een verband tussen de mate dat een onderwerp op de agenda gezet wordt en de impact die het managementteam op dit onderwerp?* We wensen te onderzoeken of de agendazetting van een managementteam een invloed op de impact van het managementteam heeft. Hier zijn we er vanuit gegaan dat hoe vaker een bepaald aspect aan bod komt op de vergaderingen van het managementteam, hoe meer impact een managementteam heeft op dit aspect.

Voor deze verwerking zijn items 7-9 (Bijlage 1) onderverdeeld in drie dimensies:

Intern, dat bestaat uit de items die handelen personeelsbeleid, rechtspositionering en het organogram.

Beleid, bestaand uit de items die handelen over de beleidsevaluatie en beleidsnota.

Extern, bestaand uit de items die handelen de samenwerking met private bedrijven, OCMW's en andere gemeenten, provincies en Vlaamse overheid.

Als eerste zal de dimensie 'intern' bekeken worden. Uit een eerste test (Bijlage 6.1.1), die de correlatie tussen de variabelen test, blijkt al dat er inderdaad een verband is tussen deze twee variabelen. De correlatiecoëfficiënt is 0.595. Hieruit kunnen we al concluderen dat er een positief verband is tussen de punten op de agenda en de impact van het managementteam. De kruistabel bevestigt deze uitkomst. Tevens vinden we een p-waarde die kleiner is dan onze norm (0.1). We mogen hier dus spreken van een positief significant verband.

Hypothesetoetsing: verband agendavorming 'Intern' en impact managementteam

		Frequentie van interne aangelegenheden op de agenda			Totaal
		Weinig	Matig	Vaak	1,00
Impact van het Managementteam op interne aangelegenheden	Klein	5	1	2	8
	Middelmatig	71,4%	7,1%	13,3%	22,2%
		2	9	2	13
Groot	28,6%	64,3%	13,3%	36,1%	
	0	4	11	15	
Totaal		,0%	28,6%	73,3%	41,7%
		7	14	15	36
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pearson Chi-square: 22,093

Df: 4

P-waarde: 0,000

Vervolgens dienen we op de dimensie 'beleid' dezelfde testen uit te voeren. Als we kijken naar de dimensie 'beleid' zien we dat er een positief verband is. Uit de kruistabel blijkt dat we hier niet te maken hebben met een significant verband. De p-waarde is immers groter dan 0.1.

De laatste dimensie is 'extern'. Ook hier hebben we weer dezelfde analyse gemaakt (Bijlage 6.1.2). Uit de correlatietest en de kruistabel blijkt een duidelijk positief verband. Tevens blijkt uit de kruistabel dat we hier over een significant verband mogen spreken.

Hypothesetoetsing: verband agendavorming 'Extern' en impact managementteam

		Frequentie van externe aangelegenheden op de agenda			Totaal
		Weinig	Matig	Vaak	1,00
Impact van het managementteam op externe aangelegenheden	Klein	12	0	2	14
	Middelmatig	92,3%	,0%	11,1%	38,9%
		0	4	3	7
Groot	,0%	80,0%	16,7%	19,4%	
	1	1	13	15	
Totaal		7,7%	20,0%	72,2%	41,7%
		13	5	18	36
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pearson Chi-square: 35,281

Df: 4

P-waarde: 0.000

De omgekeerde relatie, heeft de impact van het managementteam een invloed op frequentie dat iets op de agenda wordt gezet, levert juist dezelfde resultaten op. Voor de dimensies 'Intern' en 'Extern' bekomen we een positief significant verband. Voor de dimensie 'Beleid' bekomen we eveneens een positief verband dat echter niet significant is. De twee variabelen hangen dus enorm samen.

13.2.2. Deelhypothese 2.2

De tweede deelhypothese die we zullen toetsen is: *Is er een samenhang tussen het aantal leden en de impact van het managementteam. En is er een verband tussen het aantal leden van het managementteam en de duur van de vergaderingen ervan.* Mag men veronderstellen dat hoe groter een managementteam is, hoe meer invloed het heeft. Hier is de uitkomst vrij simpel voor de drie verschillende dimensies. Er is géén significant verband tussen deze twee variabelen. Een groter (of kleiner) managementteam levert dus niet direct meer impact op. Deze deelhypothese moet dus verworpen worden. Meer of minder leden in het managementteam laten zetelen, zal het team niet meer impact opleveren. Dus ook een klein managementteam kan dus perfect een rol spelen binnen de stad/gemeente.

En punt dat hierbij samenhangt, is het verband tussen het aantal leden van een managementteam en de duur van de vergaderingen. Men kan immers

veronderstellen dat hoe meer leden een managementteam heeft, hoe langer de vergaderingen duren. Hoe meer leden, hoe meer tijd het in beslag neemt om iedereen te horen en tot een beslissing te komen. Als we de test uitvoeren zien we geen significant verband tussen de duur van de vergaderingen van het managementteam en het aantal leden van het managementteam. Ook deze deelhypothese moet verworpen worden.

13.2.3. Deelhypothese 2.3

Een derde onderwerp dat samenhangt met de impact van het managementteam is: *Het verband tussen de impact van het college van burgemeester en schepenen en de impact van het managementteam.* We willen hier testen of de impact van het managementteam kleiner wordt als de impact van het college groter wordt. We verwachten immers dat als het college veel invloed op een bepaald aspect heeft, gaat het college dit aspect regelen zonder veel inspraak van het managementteam. Zoals al eerder gesteld zijn ook hier de dimensies gebruikt.

Bij de dimensie 'intern' zien dat niet significant verband is. De p-waarde is groter dan 0.1. We verwerpen dan ook de hypothese. Het wil dus niet zeggen dat als een college een grote impact heeft op een bepaald aspect van de interne zaken, dat het managementteam een kleine invloed op deze zaken heeft. Voor de dimensie 'beleid' geldt hetzelfde.

Maar bij de dimensie 'Extern' ligt de situatie geheel anders. Hier vinden we een positief significant verband tussen de impact van het college en de impact van het managementteam (Bijlage 6.2). Voor deze dimensie wordt onze hypothese totaal tegengesproken. We verwachtten immers een negatief verband. Als het college veel beslist betreffende externe aangelegenheden zal ook het managementteam hierover meer impact hebben. Qua impact op externe aangelegenheden kan men dus zeggen dat het managementteam een afspiegeling is van het college van burgemeester en schepenen. Het kan dus zijn dat het college voor deze externe zaken meer advies gaat vragen aan het managementteam. Of dat het college de uitwerking van de externe zaken meer aan het managementteam overlaat.

Hypothesetoetsing: verband tussen impact het college en het managementteam 'Extern'

		Impact van het college op externe aangelegenheden			Totaal
		Klein	Middelmatig	Groot	1,00
Impact van het managementteam op externe aangelegenheden	Klein	6 60,0%	2 25,0%	6 33,3%	14 38,9%
	Middelmatig	4 40,0%	2 25,0%	1 5,6%	7 19,4%
	Groot	0 ,0%	4 50,0%	11 61,1%	15 41,7%
Totaal		10 100,0%	8 100,0%	18 100,0%	36 100,0%

Pearson Chi-square: 11,705

Df: 4

P-waarde: 0.020

Als we de omgekeerde redenering maken dat als het managementteam een grote impact heeft, het college ook een grotere impact heeft, vinden we dezelfde uitkomst als de voorgaande analyse. De variabelen 'impact van het managementteam' en 'impact van het college' hangen dus wel samen maar buiten de dimensie 'extern' vinden we geen significantie. Dit wil zeggen dat als het managementteam een grote impact heeft betreffende externe aangelegenheden ook het college een grote impact heeft.

13.2.4. Deelhypothese 2.4

De vierde deelhypothese die te maken heeft met de impact van het managementteam is: *Het verband tussen de grootte van een gemeente of stad en de impact van het college.* Maar het verband tussen de grootte van een gemeente/stad en de impact van het managementteam hangt hierbij samen. We veronderstellen dat een managementteam van een grote stad/gemeente een grotere impact heeft dan een managementteam van een kleine stad/gemeente. Bij de kleinere gemeenten/steden zou het college de grootste impact hebben en zou de impact van het managementteam dus kleiner zijn. Een vaak gehoorde klacht vanuit de verkennende interviews was immers dat de secretarissen vonden dat het decreet en

het managementteam iets voor grote gemeenten en steden is. In de volgende analyse zullen we deze bewering dan ook aan een aantal SPSS-testen onderwerpen.

Ook bij dit onderdeel hebben we gebruik gemaakt van de opsplitsing in drie dimensies. Als we kijken naar het verband tussen de grootte en de impact van het college zien we bij de dimensie 'intern' een negatief, niet-significant verband. In kleinere gemeenten of steden zou het college van burgemeester en schepenen dus een grotere impact hebben dan hun collega's in grotere steden/gemeenten. Bij de dimensies 'beleid' en 'extern' zien we een positief, niet-significant verband. Al wordt de norm benaderd in de dimensie 'beleid'. Dus ook hier dienen we de deelhypothese te verwerpen.

Als we kijken naar het verband tussen de grootte van een gemeente/stad en de impact van het managementteam zien we een gelijksoortige situatie. Alleen is er bij de dimensie 'intern' een positief, niet-significant verband. De hypothese wordt verworpen.

13.3. Hypothese 3

De derde hypothese van dit onderzoek handelt over de verschillende rollen (vragen 10-12) die een managementteam kan vervullen. Zoals al eerder gesteld is een vaak gegeven kritiek op het decreet dat het decreet enkel voor grote steden en gemeenten is. Secretarissen uit kleinere gemeenten/steden vertelden in de verkennende interviews dat ze op bepaalde gebieden betwijfelden of het decreet wel op maat van hun gemeente/stad geschreven was. Ze vermoedden dat het decreet voor hen geen verandering zou brengen. Het is dan ook interessant om de rollen van een managementteam te onderzoeken. We zullen onderzoeken of het managementteam van een kleine stad/gemeente andere rollen heeft dan het managementteam van een grote stad/gemeente.

Als de eerste hypothese in verband met de verschillende rollen nemen we: *Hoe groter de gemeente/stad, hoe meer het managementteam de beleidsvoorbereidende rol zal opnemen.* Met deze rol doelen we op alle taken die het managementteam uitvoert ter voorbereiding van het beleid. Als het decreet werkelijk alleen voor

grotere gemeenten of steden is, gaan de rollen van het managementteam in deze gemeenten/steden ook anders zijn.

Uit de verschillende tests blijkt dat er een klein positief verband is. Als we naar de kruistabel kijken, wordt duidelijk dat we hier niet kunnen spreken van een significant verband. Met als gevolg dat we de hypothese dienen te verwerpen.

13.4. Hypothese 4

Een tweede mogelijke rol van het managementteam is de beleidsuitvoerende rol. Hierbij bedoelen we alle taken van het managementteam die erop gericht zijn om het beleid te realiseren. Onze hypothese wordt hier: *Hoe groter de gemeente/stad, hoe meer het managementteam de beleidsuitvoerende rol opneemt.* We veronderstellen dus weer een positief verband. Kunnen we verwachten dat in een grote stad/gemeente het managementteam meer met beleidsuitvoering te maken krijgt? Voor de beleidsuitvoerende rol wordt dezelfde analyse gemaakt als bij de beleidsvoorbereidende rol.

Uit de test blijkt dat er tussen de grootte van een stad/gemeente en het managementteam in de beleidsuitvoerende rol een zeer klein negatief verband is. Belangrijker is dat de significantienorm van 0.1 overschreden wordt (p -waarde $> 0,1$). Dus hier kunnen we afleiden dat er geen enkel significant verband is tussen de grootte van een stad/gemeente en de mate dat het managementteam de beleidsuitvoerende rol opneemt. We verwerpen onze eerder gestelde hypothese.

13.5. Hypothese 5

De derde mogelijke rol van het managementteam is de rol van de beleidsevaluatie, alle stappen die het managementteam zet om het beleid te evalueren. Onze hypothese is: *Hoe groter van een stad/gemeente, hoe meer het managementteam de beleidsevaluerende rol opneemt.* We zien dat er een klein positief, maar niet-significant verband is tussen deze twee variabelen. We verwerpen onze hypothese

13.6. Hypothese 6

De volgende hypothese die we willen onderzoeken heeft te maken met budgethouderschap. Namelijk: *Hoe groter de gemeente/stad, hoe meer aandacht aan budgethouderschap.* Ook hier baseren we ons op de kritiek die we hoorden uit de verkennende interviews, dat het decreet iets voor grotere gemeenten en steden is. De aandacht die aan budgethouderschap gegeven wordt, wordt opgesplitst in een aantal componenten. Ten eerste zullen we kijken of de verschillende secretarissen budgethouderschap belangrijk vinden. Hierna zal er gekeken worden wat, volgens de secretarissen, de kans is dat budgethouderschap in de toekomst aan hen overgedragen zal worden, hetzij aan de diensthoofden.

Uit de tests kan men niet direct een verband afleiden tussen de grootte van een stad/gemeente en het belang dat een secretaris hecht aan budgethouderschap. Uit de contingentietabel blijkt ook dat dit verband niet altijd even duidelijk is. Ook bij de test met de gemiddelden is er geen duidelijk verband. Dit kan te maken hebben met het feit dat budgethouderschap in maar 2 gemeenten/steden wordt toegepast. Budgethouderschap zal ook niet toegepast worden vooraleer de interne controleregels duidelijk zijn uitgewerkt. Uit de kruistabel blijkt dat het verband zeker niet significant is met een p-waarde van 0.525 (P-waarde > 0,1). Als conclusie van de hypothese geldt dus dat er geen significant verband is tussen de grootte van een stad/gemeente en het belang dat de secretaris hecht aan budgethouderschap. We verwerpen onze eerder gestelde hypothese. Secretarissen van een grotere stad of gemeente hechten niet automatisch meer verband aan budgethouderschap dan hun collega's uit de kleinere gemeenten of steden.

Vervolgens is er onderzocht of er een significant verband is tussen de grootte van een stad/gemeente en de kans, volgens de secretaris, dat budgethouderschapsbevoegdheden naar hem worden gedelegeerd. Uit de correlatietest(Bijlage 7) en de test waar men de gemiddelden gebruikt is gebleken dat er een zeer klein verband is tussen de variabelen. Maar het verband blijkt wel significant te zijn. De p-waarde is immers kleiner dan onze norm van 0.1.

Hypothesetoetsing: Verband tussen grootte stad/gemeente en kans op delegatie

		Grootte van stad/gemeente			Totaal
		Klein	Middelmatig	Groot	1,00
Kans op delegatie ivm budgethouderschap aan secretaris	Klein	15	8	3	26
		75,0%	88,9%	42,9%	72,2%
	Middelmatig	3	0	4	7
		15,0%	,0%	57,1%	19,4%
	Groot	2	1	0	3
		10,0%	11,1%	,0%	8,3%
Totaal		20	9	7	36
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pearson Chi-square: 9,006

Df: 4

P-waarde: 0.061

Voor dit deel kunnen we concluderen dat er een significant verband is tussen de grootte van een stad/gemeente en de kans op delegatie. De Limburgse gemeentesecretarissen van grotere gemeenten of steden denken dat de kans op delegatie enigszins groter is bij hen dan bij hun collega's van kleinere gemeenten of steden.

Als we kijken naar het verband tussen de grootte van een stad/gemeente en de kans, volgens de secretaris, dat budgethouderschapsbevoegdheden naar diensthoofden zullen worden overgedragen, zien we geen significant verband. Al wordt de norm benaderd. De richting van het verband is echter niet duidelijk. We hebben hier dus een relatief sterk doch onduidelijk verband. Indien de steekproef groter was geweest, hadden we misschien wel een significant verband. Ook het feit dat budgethouderschap een geheel nieuw element is (en amper wordt toegepast), heeft een invloed op de resultaten gehad.

Voor deze zesde hypothese mogen we dus concluderen dat er niet automatisch meer belang wordt gehecht aan budgethouderschap als de stad of gemeente groter is. Al kan dit in de toekomst nog wijzigen, want bij de toekomstige kans op de invoering van budgethouderschap naar de secretaris toe is wel een significant verband. Al is de richting nog niet duidelijk. Naarmate budgethouderschap meer geïmplementeerd zal worden zal ook de richting van het verband duidelijk worden.

13.7. Hypothese 7

De volgende hypothese die we zullen toetsen is:

Hoe groter de gemeente/stad, hoe meer aandacht aan de meerjarenplanning.

Ook hier weer vertrekken we vanuit de eerder beschreven kritiek op het decreet, dat het decreet iets voor grotere gemeenten/steden zou zijn. Het is ook mogelijk dat grotere gemeenten/steden meer middelen en personeel hebben om de meerjarenplanning te laten uitschrijven.

Voor de factoranalyse zijn er in het deel over de meerjarenplanning al twee grotere groepen gemaakt. Eén over de beleidsdoelstellingen en één over de manier waarop de meerjarenplanning tot stand is gekomen. We zullen beide elementen dus ook in verband brengen met de grootte van de steden en gemeenten. En ook gebruiken om de hypothese te onderzoeken.

Uit de testen die we uitvoerden met SPSS, zien we geen duidelijk significant verband tussen de grootte van een stad/gemeente en het al dan niet SMART zijn van de beleidsdoelstellingen. Als men de test met de gemiddelden uitvoert, komt men tot dezelfde conclusie. Bij het verband tussen de grootte en de manier waarop de beleidsdoelstellingen tot stand zijn gekomen, is er een geen significant verband. Onze hypothese; hoe groter de stad/gemeente, hoe meer aandacht aan de meerjarenplanning verwerpen we. Een grote stad/gemeente schenkt dus niet noodzakelijk meer aandacht aan de meerjarenplanning dan een kleine gemeente/stad.

13.8. Hypothese 8

Voor het onderdeel in verband met de samenwerking met de financieel beheerder wordt de volgende hypothese getoetst:

Hoe groter de gemeente/stad, hoe beter men het vindt dat de secretaris leiding geeft aan de financieel beheerder.

In een kleine stad of gemeente komen de secretaris en de financieel beheerder dagelijks met elkaar in contact, volgens één van de interviews. Dit maakt dat de secretaris weet waarmee de financieel beheerder bezig is en visa versa. De secretaris van een kleine gemeente of stad zal het dus minder nodig vinden dat hij functioneel leiding dient te geven dan een secretaris van een grote gemeente/stad.

De 4 verschillende items met betrekking tot deze hypothese zullen samen, zoals bij de factoranalyse, getoetst worden. Uit de verschillende testen blijkt dat er een niet duidelijk verband tussen de twee variabelen. De p-waarde is groter dan onze vooropgestelde norm van 0,1. Er is dus geen significant verband. Het is dus niet zo dat secretarissen van grotere gemeenten het beter vinden dat ze voor bepaalde zaken functioneel leiding geven aan de financieel beheerder. We dienen onze hypothese te verwerpen.

13.9. Hypothese 9

De eerste hypothese, handelend over de politieke cultuur, die wordt getoetst is:

Hoe langer de coalitie in een bepaalde gemeente/stad duurt, hoe meer elementen van Gemeentedecreet er al geïmplementeerd is.

Deze hypothese heeft twee dimensies. We hebben deze hypothese op lange termijn, drie legislaturen of 18 jaar getest. Maar ook op korte termijn. Hierbij bedoelen we twee legislaturen, 12 jaar. Als afhankelijke variabele hebben we de implementatie managementteam, budgethouderschap en de meerjarenplanning genomen. Voor deze elementen is het immers gemakkelijk verifieerbaar of ze al geïmplementeerd zijn of niet.

Op lange termijn is er een verband tussen de twee variabelen. Maar dit is geen duidelijk verband. In de kruistabel zien we niet direct een duidelijk positief of negatief verband. Uit X²-test blijkt ook dat er geen significant verband is. Als we dezelfde analyse op korte termijn uitvoeren komen we tot dezelfde conclusie. Men kan dus concluderen dat de duur van de coalitie geen significante invloed op de implementatie van het Gemeentedecreet heeft. Uit verder onderzoek blijkt dat ook de duur, tijdens dewelke de burgemeester zijn gemeente of stad leidt, geen significante invloed heeft.

Natuurlijk moet men erbij vermelden dat de huidige coalitie en burgemeester nog maar ruim één jaar effectief met het decreet werken.

13.10. Hypothese 10

De volgende hypothese die getoetst zal worden is:

Hoe meer coalitiepartners een gemeente of stad heeft, hoe meer men naar het schepenmodel neigt.

Zoals al eerder aangehaald vermoeden we dat als er meer verschillende partners in een college zetelen deze allemaal iets in de pap te brokken willen hebben. Het organisatiemodel zal er als gevolg niet uitzien als het diensthoofdenmodel maar eerder elementen van het schepenmodel vertonen.

Tussen deze twee variabelen is er een klein negatief verband. Dit verband is tevens niet significant. De eerder gestelde veronderstelling wordt dus niet bevestigd. Al blijkt uit de contingentietabel dat de meeste gemeenten en steden met een mengvorm van het schepenmodel en het diensthoofdenmodel werken. De meeste gemeenten en steden geven deze variabele weinig gewicht. De secretarissen vinden dus dat ze niet met een schepenmodel in hun gemeente of stad te maken hebben.

14. Conclusie

In dit werk zijn we van de centrale onderzoeksvraag vertrokken. Deze luidde: **“Wat is de stand van zaken betreffende de implementatie van het Gemeentedecreet in Limburgse steden en gemeenten?”**

Er zijn toch wel wat wijzigingen geweest in de functie van gemeentesecretaris. Zo geeft hij/zij nu functioneel leiding aan de financieel beheerder, is voorzitter van het managementteam en hij/zij krijgt te maken met een aantal nieuwe begrippen en bevoegdheden. Zo kan het zijn dat de secretaris extra bevoegdheden toegewezen krijgt door toedoen van budgethouderschap. Dit alles zorgt ervoor dat bij de functie van gemeentesecretaris weer heel wat meer komt kijken. Men dient er wel op te blijven letten dat de werkdruk niet te groot wordt.

Ons onderzoek is verricht aan de hand van een aantal hypothesen. Natuurlijk zijn niet alle hypothesen bevestigd of significant bewezen. Dit kan te wijten zijn aan de grootte van de steekproef. Omdat we als doel had om een Limburgse situatieschets te geven, bestond de doelgroep maar uit 43 secretarissen. Met de 36 ingevulde vragenlijsten is het ook moeilijk om aan een significant verband te komen. Als men ditzelfde onderzoek voor heel Vlaanderen verricht zal men waarschijnlijk meer significante verbanden vinden. Ook het feit dat het decreet nog zeer jong is heeft hierbij meegespeeld. De verschillende steden/gemeenten moeten zich nog aanpassen aan het decreet. Toch kan men al enkele conclusies trekken uit dit onderzoek, ook al zijn niet alle verbanden significant.

Maar eerst wordt nog een overzicht gegeven van al de getoetste hypothesen. Als de hypothese significant was krijgt het een + of – symbool. Een ‘+’ wil zeggen dat de gevonden resultaten in overeenstemming zijn met onze gestelde hypothese. Een ‘-’ wil zeggen dat het gevonden verband juist de omgekeerde richting is van onze gestelde hypothese. Als we er geen significant verband is, zal dit duidelijk gemaakt worden aan de hand van een ‘0’

Hoe groter de gemeente/stad, hoe groter het managementteam.	+
Hoe groter de gemeente/stad, hoe krachtiger het managementteam. Opgesplitst in: Is er een verband tussen de mate dat een onderwerp op de agenda gezet wordt en de impact die het managementteam op dit onderwerp	+ voor zowel interne als externe aangelegenheden. 0 voor elementen ivm beleid
Is er een samenhang tussen het aantal leden en de impact van het managementteam. En is er een verband tussen het aantal leden van het managementteam en de duur van de vergaderingen ervan.	0
Het verband tussen de impact van het college van burgemeester en schepenen en de impact van het managementteam.	- voor externe aangelegenheden. Beleid en intern: 0
Het verband tussen de grootte van een gemeente of stad en de impact van het college.	0
Hoe groter de gemeente/stad, hoe meer het managementteam de beleidsvoorbereidende rol opneemt.	0
Hoe groter de gemeente/stad, hoe meer het managementteam de beleidsuitvoerende rol opneemt.	0
Hoe groter de gemeente/stad, hoe meer het managementteam de beleidsevaluerende rol opneemt.	0
Hoe groter de gemeente/stad, hoe meer aandacht aan budgethouderschap. Opgesplitst in: Het verband tussen de grootte van een stad/gemeente en belang dat een secretaris hecht aan budgethouderschap	0
Het verband tussen grootte van een stad/gemeente en kans op delegatie aan secretaris	+
Het verband tussen grootte van een stad/gemeente en kans op delegatie aan diensthoofd	0

Hoe groter de gemeente/stad, hoe meer aandacht aan de meerjarenplanning.	0
Hoe groter de gemeente/stad, hoe beter men het vindt dat de secretaris leiding geeft aan de financieel beheerder.	0
Hoe langer de coalitie in een bepaalde gemeente/stad duurt, hoe meer elementen van het Gemeentedecreet er al geïmplementeerd zijn.	0
Hoe meer coalitiepartners een gemeente of stad heeft, hoe meer men naar het schepensmodel neigt.	0

14.1. Managementteam

Voor het managementteam kunnen we zien dat er een significant verband is tussen de impact die het managementteam heeft op de interne en externe zaken en de punten die op de agenda geplaatst worden. Voor de aspecten die te maken hebben met het beleid wordt de norm benaderd. Er is tussen deze twee variabelen een grote samenhang. Het managementteam bespreekt en beslist dus over punten waarover zij inspraak hebben. Maar over bepaalde elementen heeft het managementteam meer te zeggen dan andere elementen. Zo is er immers een positief significant verband tussen de impact die het college op de externe zaken heeft en de impact van het managementteam. En omgekeerd. Dus als het managementteam iets beslist in verband met bijvoorbeeld de IVA's of EVA's, dan zal ook het college van burgemeester en schepenen een inspraak hebben. Voor de aspecten die te maken hebben met het interne en het beleid vinden we bij deze analyse geen significant verband. Het college en het managementteam hebben dus een gedeelde bevoegdheid over deze dimensies.

Men kan zich vele vragen stellen bij deze gedeelde bevoegdheid. Hoe zijn de bevoegdheden verdeeld en wie heeft welke taak? Het lijkt erop dat hier te maken hebben wat volgens Aberbach, Putnam & Rockman het vierde model is; the pure hybrid model. In dit model werken de ambtenaren en de politieke actoren nauw samen. De rollen van beide groepen converteren naar elkaar toe.

Voor de andere dimensies, namelijk interne aangelegenheden en het beleid zitten we nog met het derde model; Energy/Equilibrium. In dit model gaan de politieke actoren brede ideeën introduceren. Ze gaan de brede interesses van de inwoners gebruiken. Aan de hand van deze interesses gaan zij hun algemeen beleid vormen. Het is dan aan de ambtenaren om deze brede ideeën nauwer uit te werken en om meer concretere plannen te maken.

Maar heeft het managementteam nu meer impact in een grotere stad of gemeente? Uit ons onderzoek vinden bij de drie verschillende dimensies, Intern, Beleid en Extern, nergens een significant verband. Het feit dat we geen significant verband vinden kan natuurlijk te maken hebben met de kleine steekproef. We mogen dus niet direct concluderen dat de managementteams van grotere steden en gemeenten meer impact hebben dan de teams van kleinere steden en gemeenten. We hebben ook niet direct bewijs gevonden dat het managementteam enkel iets is voor grotere gemeenten of steden.

Het mag geen verrassing zijn dat grotere steden of gemeenten een groter managementteam hebben. Maar dit wil niet zeggen, zoals eerder aangetoond, dat de vergaderingen van de managementteams van grote steden of gemeenten daarom ook langer duren. Of dat grotere teams een grotere impact hebben.

Bij het onderzoek naar de verschillende rollen die een managementteam opneemt, vinden we nergens een significant verband. De secretarissen van grote steden/gemeenten hebben dus over het algemeen andere rollen dan de secretarissen van kleine steden/gemeenten. Wel vinden we een klein positief verband voor de beleidsvoorbereidende rol en de beleidsevaluerende rol. Dit wil zeggen dat er een indicatie is dat het managementteam in grotere steden en gemeenten deze rollen iets meer zal opnemen. Voor de beleidsuitvoerende rol vinden we een negatief verband. Deze gevonden verbanden komen sterk overeen met de rollen die de secretarissen opnemen, zoals eerder besproken. We kunnen dus concluderen dat het managementteam voor alle soorten van gemeenten en steden een meerwaarde kan betekenen. Het kan een belangrijk adviesorgaan van de gemeenten worden. Zo kan het managementteam mee helpen om een goed beleid voor de stad of gemeenten te bepalen

14.2. Budgethouderschap

Budgethouderschap is wel eerder iets voor een grotere gemeente of stad. Dit heeft te maken omdat budgethouderschap slechts in 2 gemeenten of steden wordt toegepast. In de toekomst kan dit echter veranderen. De Limburgse secretarissen achten de kans dat budgethouderschap in de toekomst wordt toegepast vrij hoog in. Er is een significant verband tussen de grootte van de steden/gemeenten en de toekomstige kans dat de secretaris budgethouderschapsbevoegdheden zal opnemen. In grotere gemeenten is er dus meer kans dat de secretaris in de toekomst budgethouderschap krijgt gedelegeerd dan in kleinere gemeenten of steden. Het verband tussen de grootte en de toekomstige kans op budgethouderschap aan de diensthoofden is niet significant. Maar de norm werd hier wel benaderd. Er is hier dus een sterk positief verband. Maar budgethouderschap is geen heet hangijzer voor de secretarissen. Ze vinden budgethouderschap slechts matig belangrijk. Natuurlijk dient hierbij vermeld te worden dat het decreet nog erg jong is. En dat het nog even zal duren vooraleer het onderdeel budgethouderschap geïmplementeerd wordt. Dit komt doordat de interne controleregels nog niet zijn uitgeschreven. Het college zal dan ook geen bevoegdheden delegeren als er geen controle is.

Op het eerste zicht lijkt budgethouderschap niet iets voor alle gemeenten en steden, maar men dient budgethouderschap wat tijd geven vooraleer deze maatregel aanvaard wordt. Hierbij bedoelen we dat het wat tijd zal kosten vooraleer budgethouderschap in meerdere gemeenten en steden toegepast zal worden. Tegen dan kan het natuurlijk zijn dat men andere significante verbanden vindt.

14.3. Meerjarenplanning

Ons onderzoek betreffende de meerjarenplanning brengt aan het licht dat dit niet uitsluitend voor grote steden of gemeenten is. Er is immers slechts een klein verband tussen de grootte van een stad of gemeente en de meerjarenplanning. Gemiddeld genomen steken grotere gemeenten iets meer tijd in de meerjarenplanning. Maar het gaat hier om een klein en niet-significant verband. Er is dus geen bewijs dat de meerjarenplanning alleen voor grote steden en gemeenten is.

De Limburgse secretarissen vinden de meerjarenplanning een belangrijk beleidsinstrument. De opstelling van de meerjarenplanning kon volgens de Limburgse secretarissen wel iets concreter en meer volgens het SMART-principe gebeuren. Als de opstelling van de meerjarenplanning beter gebeurt, kan de planning dienen als een goede leidraad voor het beleid van elke stad of gemeente. Zowel groot als klein.

14.4. Personeel

Volgens ons eigen onderzoek is al één doelstelling van het decreet niet gehaald. In de Memorie van toelichting (2005) veronderstelt men dat men van een conflictmodel naar een samenwerkingsmodel gaat door de financieel beheerder voor bepaalde zaken onder functionele leiding van de secretaris te zetten. De Limburgse secretarissen vinden niet dat er door de invoering van het decreet minder conflicten voorkomen dan voorheen. Ook blijkt uit ons onderzoek dat de veranderde hiërarchische situatie tussen secretaris en financieel beheerder niet noodzakelijk iets is voor grote gemeenten of steden. We hebben immers geen duidelijk of significant verband gevonden.

14.5. Politieke cultuur

De politieke actoren hebben een grote invloed op het ambtelijke apparaat. Maar hoe groot is die invloed nu juist? De duur van de coalitie heeft geen significante invloed op de verschillende aspecten van het Gemeentedecreet. Hetzelfde geldt voor duurtijd dat het ambt van burgemeester door dezelfde persoon wordt vervuld. Het aantal partijen waaruit de coalitie bestaat heeft echter wel een rol. Er is een klein negatief verband tussen het aantal partijen en het schepenmodel. Als er dus meer partijen in een coalitie zetelen, zal het gemeentelijke organisatiemodel minder kenmerken van het schepenmodel vertonen. Voor de eerste keer wordt een gestelde hypothese tegengesproken. Maar dit gevonden verband was wel niet significant.

Voor dit onderzoek in zijn geheel kunnen we concluderen dat een vaak gegeven kritiek, dat het Gemeentedecreet enkel iets voor grote gemeenten/steden is, over

een heel aantal punten niet overeind blijft. Alle punten van het decreet kunnen in zowel grote als kleine gemeenten/steden gebruikt worden. Al zal men heel wat elementen van het decreet nog wat tijd moeten geven. Een verandering in manier van werken gebeurt niet op een mum van tijd. Ook zullen de nog ontbrekende elementen aan het decreet (interne controle en financiële regelgeving) nog uitgewerkt moeten worden.

15. Verder onderzoek

Uit dit onderzoek blijkt dat er toch nog wat mogelijkheden voor verder onderzoek zijn. In de eerste plaats zou dit onderzoek herhaald kunnen worden na verloop van tijd als iedereen al de verschillende elementen van het decreet gewoon is. Dan zou men misschien meer en duidelijkere verbanden vinden. Deze studie is immers al uitgevoerd één jaar na invoering van het Gemeentedecreet.

Het onderdeel budgethouderschap biedt ook enkele mogelijkheden voor verder onderzoek. Zo kan men binnen een paar jaar een nieuwe studie doen als de interne controleregels geïmplementeerd zijn. Men zou kunnen onderzoeken hoever men nu staat met budgethouderschap, aan wie de bevoegdheden worden overgedragen, welke deze bevoegdheden zijn... Want allen als er interne controle is zal het college bevoegdheden gaan delegeren naar secretaris of andere ambtenaren.

Een andere toekomstige studie kan handelen over de politieke cultuur. Hoe is de politieke cultuur gewijzigd na de invoering van het Gemeentedecreet? Is men meer naar een diensthoofdenmodel verschoven? Dit zijn studies die pas na een paar jaar kunnen gebeuren omdat het decreet eerst tijd moet krijgen om aanvaard en compleet geïmplementeerd te worden.

Een andere optie is om de werkdruk van de secretaris te onderzoeken. Door de gewijzigde situatie ten opzichte van de financieel beheerder hebben de secretarissen een paar bevoegdheden bij gekregen. Men zou kunnen onderzoeken wat de implementatie van het decreet doet met de werkdruk op de secretaris.

Lijst van geraadpleegde bronnen

Ackaert, J. (2006). *De burgemeestersfunctie in België. Analyse van haar legitimering en van de bestaande rolpatronen en conflicten*, doctoraat, KUL

Ackaert, J., (2008). *Steunpunt beleidsrelevant onderzoek Bestuurlijke organisatie Vlaanderen: Gun het decreet wat tijd*. Nieuwsbrief nr 2008-01

Beek, A., Vaassen, E.H.J., Meuwissen, R.H.G.(2003). *Hoofdpijnen Bestuurlijke informatievoorziening*. Wolters-Noordhoff Groningen/Houten

Bovy, S.(2002). *Nieuw Overheidsmanagement en ethiek: de vergeten succesformule voor goed bestuur in Vlaamse gemeenten* [Elektronische versie]. PWS-papers 2002/1

Bovy, S., De Leemans, K., Janssens, L.& Van Opdenbosch, X.(2002). *Het gemeentelijke organogram in het nieuwe Gemeentedecreet* [Elektronische versie]. PWS-papers 2002/4

Briers, V., Naert, A.,& Janssen, R. (2007). *Handleiding bij practicum vraagstukken in de psychodiagnostiek: SPSS for Windows* academiejaar 2007-2008 KUL

Broeckmans, J., (2004). *Methoden van onderzoek en rapportering syllabus 2^{de}* bachelor Toegepaste Economische Wetenschappen, UH

Budgethouderschap en intern verzelfstandigde agentschappen [ppt]. (2007) VVSG, Studiedag 8 maart 2007 Mechelen

De Lange, M., Janssens, K., Leroy, J., Suykens, M.& Verbeer, M (2005). *Het gemeentedecreet ontleed*. Politeia

De Leemans, K., Plees, Y., (1998). *Profiel van de Vlaamse gemeentesecretaris*, PSW-papers, UA 1998/1

Delpéréé, F. (1994). De nieuwe gemeentesecretaris. *Het tijdschrift van het gemeentekrediet*, vol 187, 45-51

Er zit beweging in de Vlaamse steden [Elektronische versie]. (2006, 16-30 september). *Lokaal*, 8-11.

Gemeentedecreet van 15 juli 2005, gecoördineerd (2005). Opgevraagd op 10 september 2007 van volgende website:

<http://www.binnenland.vlaanderen.be/regelgeving/wetgeving.htm>

Gemeentelijk zakboekje: Databank (1999). Kluwer

Gemeentelijk zakboekje: Databank (2006). Kluwer

Het Gemeentedecreet in de praktijk (november 2007). *VFG-Forum*, nr 2007/3, 4-8

Janssens, L. (2000). *De ene gemeente is de andere niet ...Een onderzoek naar de interne communicatie in de Vlaamse gemeenten.* [Elektronische versie] PWS-paper 2000/1

Maes, R., Boes, M. (red.) (2001), *Proeve van Vlaams gemeentedecreet*, Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 464 p.

Memorie van toelichting van 15 juli 2005, gecoördineerd (2005). Opgevraagd op 10 september 2007 van volgende website:

<http://www.binnenland.vlaanderen.be/regelgeving/wetgeving.htm>

Mintzberg, H.(1983). *Structure in fives: Disgning effective organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Plees, Y., De Leemans, K., (1997). *Gemeentelijke organisatiemodellen en modelsecretarissen?* Vlaams Tijdschrift voor overheidsmanagement, 1997/2

Renders, L., (2004). *Hoe schrijf ik een goed wetenschappelijk rapport?* 1^{ste} bachelor Toegepaste Economische Wetenschappen UH

Studiedienst Limburg. *Inwonersaantal op 01 januari 2007*. Opgevraagd op 12 maart 2008, van volgende website:

http://cms.limburg.be/provincie_limburg15419.htm?ch=INT

Vallet, N., De Rynck, F (2005). *Leren van en over stadsorganisaties* [Elektronische versie] Vlaams stedenbeleid

Van Elsacker, W.J. (2007). *Roles of performance measurement in local government: Explorative case studies in Dutch municipalities*. Doctoraat Rijksuniversiteit Groningen

VVSG. *De eerste Lokaal Sociaal Beleidsplannen in Vlaanderen - een beknopte analyse*. Opgevraagd op 12 maart 2008, van volgende website:
<http://www.vvsg.be/cmsmedia/plannenanalyse.doc?uri=ff8080810ae96222010af5d1a04a0067&action=viewAttachement>

VVSG. *Enquete lokaal sociaal beleid-juni 2004*. Opgevraagd op 12 maart 2008, op volgende website:

<http://www.vvsg.be/cmsmedia/Resultaten%20enqu%C3%A4te%20lokaal%20sociaal%20beleid.doc?uri=ff808081fd805a1f00fd80d709100157&action=viewAttachement>

Bijlage

Bijlage 1: Vragenlijst

Vragenlijst

1. Gemeente/stad:
2. Leeftijd:
3. Anciënniteit:

Managementteam

4. Hoeveel leden telt het managementteam in uw gemeente/stad?
5. Hoe vaak komt het managementteam per maand samen?
6. Hoe lang duren gemiddeld de vergaderingen van het managementteam?
7. Hoe vaak staan volgende onderwerpen op de agenda van het managementteam:

- het personeelsbeleid

helemaal akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet akkoord

geen mening

- de interne controle

altijd vaak neutraal zelden nooit

geen mening

– de rechtspositionering van het personeel

altijd vaak neutraal zelden nooit

geen mening

– het organogram

altijd vaak neutraal zelden nooit

geen mening

– de strategische nota van de meerjarenplanning

altijd vaak neutraal zelden nooit

geen mening

– de beleidsevaluatie

altijd vaak neutraal zelden nooit

geen mening

– de beleidsnota van het budget

altijd vaak neutraal zelden nooit

geen mening

– de Interne Verzelfstandigde Agentschappen, Externe Verzelfstandigde Agentschappen, gemeentelijke VZW's

altijd vaak neutraal zelden nooit

geen mening

– samenwerking met private bedrijven, verenigingen, burgergroepen

altijd vaak neutraal zelden nooit

geen mening

– contact met het OCMW, sociale organisaties

altijd vaak neutraal zelden nooit

geen mening

– overleg met andere gemeenten, provincie, Vlaamse overheid

altijd vaak neutraal zelden nooit

geen mening

8. Hoe groot is de impact van het managementteam bij:

- het personeelsbeleid

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- de interne controle

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- de rechtspositionering van het personeel

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- het organogram

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- de strategische nota van de meerjarenplanning

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- de beleidsnota van het budget

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- de beleidsevaluatie

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- de Interne Verzelfstandigde Agentschappen, Externe Verzelfstandigde Agentschappen, gemeentelijke VZW's

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- samenwerking met private bedrijven, verenigingen, burgergroepen

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- contact met het OCMW, sociale organisaties

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- overleg met andere gemeenten, provincie, Vlaamse overheid

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

9. Hoe groot is de impact van het college van burgemeester en schepenen bij:

- het personeelsbeleid

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- de interne controle

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- de rechtspositionering van het personeel

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- het organogram

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- de strategische nota van de meerjarenplanning

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- de beleidsnota van het budget

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- de beleidsevaluatie

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- de Interne Verzelfstandigde Agentschappen, Externe
Verzelfstandigde Agentschappen, gemeentelijke VZW's

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- samenwerking met private bedrijven, verenigingen,
burgergroepen

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- contact met het OCMW, sociale organisaties

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

- overleg met andere gemeenten, provincie, Vlaamse overheid

heel groot groot neutraal niet groot klein

geen mening

10. Het managementteam speelt een grote rol in de
beleidsvoorbereiding

helemaal
akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal
niet akkoord

geen mening

11. Het managementteam speelt een grote rol in de
beleidsuitvoering

helemaal
akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet
akkoord

geen mening

12. Het managementteam speelt een grote rol in de beleidsevaluatie

helemaal
akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal
niet akkoord

geen mening

13. Het managementteam bewaakt de eenheid van werking

helemaal
akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal
niet akkoord

geen mening

14. Het managementteam bewaakt de kwaliteit van de organisatie

- helemaal akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet akkoord
- geen mening

15. De invoering van het managementteam zorgt voor meer samenwerking en verbondenheid

- helemaal akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet akkoord
- geen mening

Budgethouderschap

16. Wordt budgethouderschap van college naar gemeentesecretaris al toegepast

- nee ja

17. Budgethouderschap van het college naar de secretaris heeft een grote kans om in de nabije toekomst toegepast te worden

- helemaal akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet akkoord
- geen mening

18. Budgethouderschap van secretaris naar de diensthoofden heeft een grote kans om in de nabije toekomst toegepast te worden

- helemaal akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet akkoord
- geen mening

19. Er worden personeelsbevoegdheden overgedragen van het college naar de secretaris

ja nee

nee, maar zal in de nabije toekomst toegepast worden

20. Er worden personeelsbevoegdheden overgedragen van secretaris naar de diensthoofden

ja nee

nee, maar zal in de nabije toekomst toegepast worden

21. Ik vind de invoering van budgethouderschap belangrijk

helemaal akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet akkoord

geen mening

Meerjarenplanning

22. Meerjarenplanning is al opgemaakt

ja nee in voorbereiding

23. De beleidsdoelstellingen van de meerjarenplanning zijn meetbaar

helemaal akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet akkoord

geen mening

24. De beleidsdoelstellingen van de meerjarenplanning zijn specifiek

helemaal akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet akkoord

geen mening

25. De beleidsdoelstellingen van de meerjarenplanning zijn reëel

- helemaal akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet akkoord
- geen mening

26. De beleidsdoelstellingen van de meerjarenplanning zijn tijdsgebonden

- helemaal akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet akkoord
- geen mening

27. De strategische nota van de meerjarenplanning geven de beleidsdoelstellingen duidelijk weer

- helemaal akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet akkoord
- geen mening

28. Er is genoeg aandacht besteed aan de meerjarenplanning

- helemaal akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet akkoord
- geen mening

29. Ik vind dat de meerjarenplanning op een ernstige manier tot stand is gekomen

- helemaal akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet akkoord
- geen mening

30. Ik vind de meerjarenplanning een goed strategisch beleidsinstrument

- helemaal akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet akkoord
- geen mening

Personeel

31. Het is goed dat de financieel beheerder onder functionele leiding staat van de secretaris bij het voorontwerp van de financiële nota van de meerjarenplanning en het jaarlijks budget

- helemaal akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet akkoord
- geen mening

32. Het is goed dat de financieel beheerder onder functionele leiding staat van de secretaris bij het voeren en afsluiten van de boekhouding

- helemaal akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet akkoord
- geen mening

33. Het is goed dat de financieel beheerder onder functionele leiding staat van de secretaris bij het verzorgen van de financiële analyse

- helemaal akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet akkoord
- geen mening

34. Het is goed dat de financieel beheerder onder functionele leiding staat van de secretaris bij het thesauriebeheer

- helemaal akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet akkoord
- geen mening

35. Door de financieel beheerder onder functionele leiding van de secretaris te zetten komen er minder conflicten voor

- helemaal akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal niet akkoord
- geen mening

Politieke cultuur

36. De secretaris coördineert de diensten

- helemaal
akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal
niet akkoord
- geen mening

37. De schepenen geven hun opdrachten rechtstreeks door aan de diensthoofden

- helemaal
akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal
niet akkoord
- geen mening

38. De schepenen bepalen enkel de hoofdlijnen van het beleid

- helemaal
akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal
niet akkoord
- geen mening

39. De schepenen bepalen het beleid tot in het detail

- helemaal
akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal
niet akkoord
- geen mening

40. Er is veel vertrouwen tussen mij als secretaris en college

- helemaal
akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal
niet akkoord
- geen mening

41. Er is veel vertrouwen tussen mij als secretaris en individuele schepenen

helemaal
akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal
niet akkoord

geen mening

42. Er is veel vertrouwen tussen mij als secretaris en de diensten

helemaal
akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal
niet akkoord

geen mening

43. Ik als ambtenaar vervul een uitvoerende rol in mijn gemeente

helemaal
akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal
niet akkoord

geen mening

44. Ik als ambtenaar heb een beslissingsrol in mijn gemeente

helemaal
akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal
niet akkoord

geen mening

45. Ik als ambtenaar heb een voorbereidende rol in mijn gemeente

helemaal
akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal
niet akkoord

geen mening

46. Ik als ambtenaar heb een evaluerende rol in mijn gemeente

helemaal
akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal
niet akkoord

geen mening

47. De beleidsvoorbereidende fase is zeer kort

helemaal
akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal
niet akkoord

geen mening

48. De beleidsvoorbereidende fase is kwalitatief onvoldoende

helemaal
akkoord akkoord neutraal niet akkoord helemaal
niet akkoord

geen mening

Bijlage 2: Coalities doorheen de jaren

1999

Alken	2 CVP, SP	Magda Hanssen
As	2 Truyen SP	Jozef Truyen
Beringen	2 CVP, VLD	Marcel Mondelaers
Bilzen	3 nieuw, SP,VLD	Johan Sauwens
Bocholt	2 CVP SP	Jos Michels
Borgloon	2 VLD SP	Christian Colla
Bree	1 jong	Jaak Gabriels
Diepenbeek	3 VDD VLD agalev	Etienne Steegmans
Dilsen-stokkem	2 SP CVP	Willy Jacquemin
Genk	1 CVP	Jozef Gabriels
Gingelom	1 SP	Charly Moyaerts
Halen	1 inzet (CVP+VLD)	Willy Neven
Ham	2 VLD SP	George Michiels
Hamont-achel	1 CVP	Harrie Meeuwissen
Hasselt	4 VLD,SP,AGALEV,VU	Steve Steveart
Hechtel-eksel	1 CVP	Frans Boons
Heers	2 CVP, VLD	Gerald Kindermans
Herk-de Stad	2 SP nieuw	Firmin Steenbergen
Herstappe	1 HTD/HDM	Serge Louwet
Heusden-Zolder	2 nieuw CDE	Sonja Claes
Hoeselt	2 CVP VLD	Alfons Capiot
Houthalen-Helchteren	2 CVP SP	Maurice Vanoevelen
Kinrooi	2 VLD SP	Theo Schoofs
Kortesseem	3 VLD SP tweedu	Hugo Philtjens
Lanaken	2 VLD inzet 2000	Guido Willen
Leopoldsburg	2 CVP SP	Isidorus Steyaert
Lommel	2 SP VLD	Louis Vanvelthoven
Lummen	2 CVP SP	Roger renders
Maaseik	2 SP VLD	Ghislain Vermassen

Maasmechelen	2 VLD SP	Georges Lenssen
Meeuwen-Gruitrode	1 CVP	Hendrik Hoogmartens
Neerpelt	2 CVP SP	Frank Smeets
Nieuwerkerke	2 GBL SP	Louis Germeys
Opglabbeek	1 CDO	Benny Spreeuwens
Overpelt	2 CVP SP	Gerard Bloemen
Peer	1 CVP	Jos Mathei
Riemst	2 nieuw CVP	Jan Peumans
Sint-Truiden	2 VLD SP	Ludwig Vandenhove
Tessenderlo	2 SP VLD	Jan Verheyden
Tongeren	2 SP VLD	Patrick Dewael
Voeren	2	José Smeets
Wellen	2 CVP VLD	Francis Bosmans
Zonhoven	1 VLD	Mailou Vanden Poel
Zutendaal	1 CVP	Jos Beuls

2006

Alken	2 CVP, SP	Hendrik Verbrugge
As	2 Truyen CDV	Jozef Truyen
Beringen	3 CDV, VLD SPA	Marcel Mondelaers
Bilzen	3 nieuw, SP,VLD	Johan Sauwens
Bocholt	2 CVP SPA-AGA	Stijn van Baelen
Borgloon	2 VLD SP	Erik Awouter
Bree	1 jong	Jaak Gabriels
Diepenbeek	2 VDD VLD	Etienne Steegmans
Dilsen-stokkem	2 VLD CVP	Lydia Peeters
Genk	1 CVP	Jozef Gabriels
Gingelom	1 SPA	Charly Moyaerts
Halen	1 inzet (CVP+VLD)	Willy Neven
Ham	3 CDV SP Groen	Dirk de Vis

Hamont-achel	1 CVP	Theo Schuurmans
Hasselt	3 VLD,SP,CDV	Herman Reynders
Hechtel-eksel	2 CVP SPA	Raf Truyens
Heers	2 CVP, VLD	Gerald Kindermans
Herk-de Stad	2 SPA CDV	Paul Buekers
Herstappe	1 H 2000	Serge Louwet
Heusden-Zolder	3 nieuw CDV SPA	Tony Beerten
Hoeselt	4 nieuw SPA CVP VLD	Annetta Stulens
Houthalen-Helchteren	2 CDV SPA	Alain Yzermans
Kinrooi	1 CDV	Hubert Brouns
Kortesseem	1 VLD	Hugo Philtjens
Lanaken	2inzet2000 CDV	Alex Vangronsveld
Leopoldsburg	2 CVP SP	ERwin Van Pée
Lommel	1 SPA	Louis Vanvelthoven
Lummen	2 CVP SPA	Roger Renders
Maaseik	2 SPA CDV	Jan Creemers
Maasmechelen	2 SPA CDV	Wim Trewinge
Meeuwen-Gruitrode	1 CVP	Lode Ceysens
Neerpelt	2 CVP SP	Raf Drieskens
Nieuwerkerke	2 CDV SPA	Benny Bamps
Opglabbeek	1 CDv	Benny Spreeuwens
Overpelt	3 CVP SP OCD	Karel Piunxten
Peer	2 CVP SPA	Theo Kechtermans
Riemst	2 nieuw CVP	Jan Peumans
Sint-Truiden	2 VLD SP	Ludwig Vandenhove
Tessenderlo	2 SP VLD SPIRIT	Jan Verheyden
Tongeren	2 SP VLD	Carmen Willems
Voeren	1	Huub Boers
Wellen	2 CVP VLD	Johan Vanschoenwinkel
Zonhoven	1 VLD	Mailou Vanden Poel
Zutendaal	2 CVP SPA	Jos Beuls

2007

Alken	3 CDV, SPA VLD	Hendrik Verbrugge
As	1 Truyen	Jozef Truyen
Beringen	3 CDV, SPA	Marcel Mondelaers
Bilzen	2 nieuw/CDV, pro-bilzen	Johan Sauwens
Bocholt	2 SPA NU	Jean-paul Peuskens
Borgloon	2 VLD SP	Erik Awouter
Bree	2 jong CDV	Jaak Gabriels
Diepenbeek	4 VDD VLD groen SPA	Etienne Steegmans
Dilsen-stokkem	2 VLD SPA	Lydia Peeters
Genk	1 CVP	Jozef Gabriels
Gingelom	1 SPA	Charly Moyaerts
Halen	1 inzet (CVP+VLD)	Willy Neven
Ham	1 CDV	Dirk de Vis
Hamont-achel	1 CVP	Theo Schuurmans
Hasselt	3 VLD,SP,CDV	Herman Reynders
Hechtel-eksel	2 CVP SPA	Raf Truyens
Heers	2 CVP, SPA	Gerald Kindermans
Herk-de Stad	2 SPA CDV	Paul Buekers
Herstappe	1 H 2000	Serge Louwet
Heusden-Zolder	2 CDV SPA	Sonla Claes
Hoeselt	4 nieuw CVP VLD	Annetta Stulens
Houthalen-Helchteren	3 CDV SPA OM-UN	Alain Yzermans
Kinrooi	1 CDV	Hubert Brouns
Kortesseem	2 VLD CDV	Hugo Philtjens
Lanaken	2 VLD SPA	Guido Willen
Leopoldsburg	2 CVP SP	Erwin Van Pée
Lommel	1 SPA VLD	Louis Vanvelthoven
Lummen	2 CVP SPA	Luc Wouters
Maaseik	2 VLD CDV	Jan Creemers
Maasmechelen	2 SPA VLD	Georges Lenssen
Meeuwen-Gruitrode	1 CVP	Lode Ceyskens

Neerpelt	2 CVP SP	Raf Drieskens
Nieuwerkerke	2 CDV SPA	Benny Bamps
Opglabbeek	1 CDV	Benny Spreeuwens
Overpelt	1 CVP	Jaak Fransen
Peer	2 CVP SPA	Theo Kechtermans
Riemst	1 CVP	Marc de Vos
Sint-Truiden	3 VLD SP lijst vd burgemeester	Ludwig Vandenhove
Tessenderlo	3 SP VLD SPIRIT	Jan Verheyden
Tongeren	2 SP VLD	Carmen Willems
Voeren	1	Huub Boers
Wellen	2 CVP VLD	Johan Vanschoenwinkel
Zonhoven	2 VLD CDV	Johny De Raeve
Zutendaal	1 CVP	Jos Beuls

Bijlage 3: Factoranalyse

3.1 Factoranalyse impact van het managementteam

Pattern Matrix(a)

	Factor		
	1	2	3
MAN_imp_persbel	,902	-,139	-,067
MAN_imp_ic	,849	,161	,182
MAN_imp_rechtsper	,837	,024	-,141
MAN_imp_organo	,874	-,091	-,177
MAN_imp_stratnot	-,001	,939	,096
MAN_imp_belnot	-,024	,872	-,133
MAN_imp_beval	,071	,919	-,037
MAN_imp_iva	,140	,028	-,838
MAN_imp_priv	-,164	,153	-,933
MAN_imp_ocmw	,165	-,256	-,714
MAN_imp_andere	,036	,035	-,696

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 6 iterations.

3.2 Factoranalyse impact van het college

Pattern Matrix(a)

	Factor			
	1	2	3	4
MAN_coll_persbel	,848	-,176	-,029	-,254
MAN_coll_ic	,617	,165	-,046	,561
MAN_coll_rechtspos	,773	-,018	-,307	,362
MAN_coll_organo	,879	,001	,074	-,013
MAN_coll_stratnot	,420	,502	-,041	-,588
MAN_coll_belnot	-,028	,894	-,209	-,278
MAN_coll_beval	-,111	,904	-,141	,110
MAN_coll_iva	,543	,434	,298	-,062
MAN_coll_priv	-,118	-,022	,827	,236
MAN_coll_ocmw	,047	,596	,387	,215
MAN_coll_andere	,050	-,177	,787	-,319

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 11 iterations.

3.3 Factoranalyse beleidsdoelstellingen van de meerjarenplanning

Pattern Matrix(a)

	Factor	
	1	2
MJP_meetb	,144	,801
MJP_spec	,882	,137
MJP_reeel	,926	-,100
MJP_tijdsgeb	-,104	,864

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 4 iterations.

3.4 Factoranalyse opmaak meerjarenplanning

Pattern Matrix(a)

	Factor	
	1	2
MJP_stratnot	1,033	-,068
MJP_aand	,018	,982
MJP_ernstig	,686	,354

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 6 iterations.

3.5 Factoranalyse personeel

Pattern Matrix(a)

	Factor	
	1	2
PERS_voorontw	-,096	1,007
PERS_boekh	,838	,054
PERS_finanalyse	,383	,673
PERS_thesaurie	,927	-,049

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 6 iterations.

3.6 Factoranalyse politieke cultuur items over schepenen

Pattern Matrix(a)

	Factor	
	1	2
POLCUL_dienst	,011	,992
POLCUL_beleid	-,864	-,140
POLCUL_detail	,988	-,090

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 4 iterations.

3.7 Factoranalyse politieke cultuur over de beleidsvoorbereidende fase

Pattern Matrix(a)

	Factor	
	1	2
POLCUL_belvoorb_kort	,854	,520
POLCUL_belvoorb_kwal	,854	-,520

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 1 iterations.

Bijlage 4: Hypothese 1 Verband tussen grootte van gemeente/stad en grootte managementteam

a Correlatie

		Grootte van gemeente/stad	Aantal leden managementteam
Grootte van gemeente/stad	Pearson Correlation	1	,400(*)
	Sig. (2-tailed)		,016
	N	36	36
Aantal leden managementteam	Pearson Correlation	,400(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,016	
	N	36	36

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b Significantie

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,320(a)	4	,010
Likelihood Ratio	15,273	4	,004
Linear-by-Linear Association	5,590	1	,018
N of Valid Cases	36		

a 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,17.

Bijlage 5: Hypothese 2 Impact van het managementteam

5.1 Agendavorming

5.1.1 Intern

a Correlatie

		Agendavorming 'Intern'	Impact management- team 'Intern'
Agendavorming 'Intern'	Pearson Correlation	1	,595(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	36	36
Impact managementteam 'Intern'	Pearson Correlation	,595(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	36	36

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b Significantie

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,039(a)	4	,000
Likelihood Ratio	22,240	4	,000
Linear-by-Linear Association	12,387	1	,000
N of Valid Cases	36		

a 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,56.

5.1.2 Extern

a Correlatie

		Agendavorming 'Extern'	Impact managementteam 'Extern'
Agendavorming 'Extern'	Pearson Correlation	1	,738(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	36	36
Impact managementteam 'Extern'	Pearson Correlation	,738(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	36	36

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b Significantie

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,281(a)	4	,000
Likelihood Ratio	35,580	4	,000
Linear-by-Linear Association	19,051	1	,000
N of Valid Cases	36		

a 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,97.

5.2 Verband impact managementteam college extern

a Correlatie

		Impact managementteam 'Extern'	Impact college 'Extern'
Impact managementteam 'Extern'	Pearson Correlation	1	,391(*)
	Sig. (2-tailed)		,018
	N	36	36
Impact college 'Extern'	Pearson Correlation	,391(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,018	
	N	36	36

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b Significantie

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,705(a)	4	,020
Likelihood Ratio	15,741	4	,003
Linear-by-Linear Association	5,351	1	,021
N of Valid Cases	36		

a 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,56.

Bijlage 6: Hypothese budgethouderschap

1. Verband grootte kans budgethouderschap secretaris

a Correlatie

Correlations

		Kans op delegatie naar secretaris	Grootte van gemeente/stad
Kans op delegatie naar secretaris	Pearson Correlation	1	,095
	Sig. (2-tailed)		,582
	N	36	36
Grootte van gemeente/stad	Pearson Correlation	,095	1
	Sig. (2-tailed)	,582	
	N	36	36

b Significantie

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,006(a)	4	,061
Likelihood Ratio	9,695	4	,046
Linear-by-Linear Association	,315	1	,575
N of Valid Cases	36		

a 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,58.