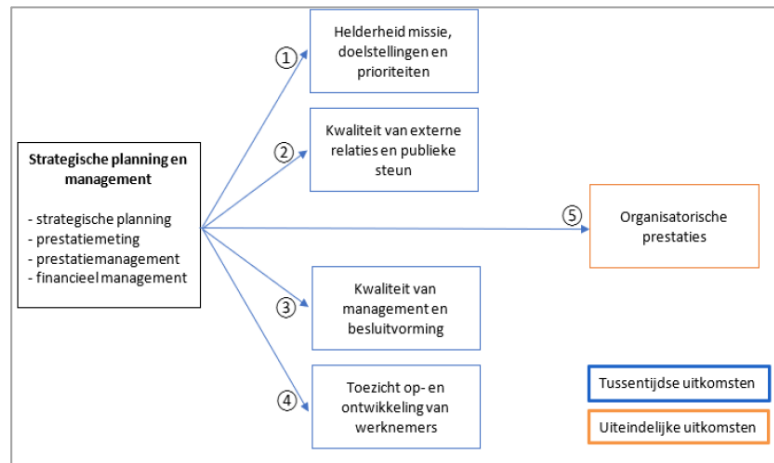


Strategische planning en management in de Vlaamse gemeenten

Gauthier Van Dorpe (Student Universiteit Gent). Gauthier werd tweede laureaat van de jaarlijkse Scriptieprijs Binnenlands Bestuur 'Guido Decoster' - 2020.

Onderzoeksopzet

Alle algemeen directeurs van de 300 gemeenten in Vlaanderen werden aangeschreven met de vraag om te participeren aan de studie. Via de verzamelde data bij 107 gemeenten werd in de eerste plaats onderzocht welke associatie er bestaat tussen het strategisch plannings- en managementproces en verschillende dimensies van uitkomsten die gerelateerd worden aan dit proces. Bijgevoegde figuur geeft inzicht in het theoretisch kader en de inhoud van de vijf onderzochte dimensies van uitkomsten. Daarenboven werd nagegaan in welke mate de Vlaamse gemeenten aan strategische planning en management doen.



Strategische planning vindt zijn weg binnen de lokale besturen

Uit het onderzoek blijkt dat de Vlaamse gemeenten het best goed doen op vlak van strategische planning, zeker in vergelijking met andere landen (vb. Finland en Noorwegen) waar vergelijkbaar onderzoek werd uitgevoerd. Uit de analyse kan afgeleid worden dat de Vlaamse gemeenten de belangrijkste aspecten van strategische planning (i.e. toekomstvisie ontwikkelen, doelen bepalen, actieplannen ontwikkelen, omgevingsanalyse, interne analyse, etc.) in degelijke mate toepassen. Het reviewen van de missie en de mandaten van de organisatie, alsook het uitvoeren van een haalbaarheidsinschatting van de voorgestelde strategieën wordt in mindere mate gedaan. Dit is niet problematisch, al is er op deze vlakken dus wel wat ruimte voor verbetering (George, 2020).

Prestatiemeting : ruimte voor verbetering

De overige componenten van strategisch management worden in mindere mate aangewend door de gemeentebesturen. Zo scoren onze Vlaamse gemeenten een stuk minder goed op vlak van *prestatie meting*. De vertaling van het strategische plan naar meetbare en concrete objectieven en indicatoren blijkt dus in beperktere mate (op een effectieve manier) te gebeuren. Het is bijvoorbeeld zo dat er amper gecommuniceerd, gebenchmarkt en vergeleken wordt in tijd op vlak van prestatie meting. Ook wat betreft *prestatie management*, zijnde de vertaling van de meerjarenplanning en prestatie meting naar de organisatie en individuen in de organisatie, scoren de gemeentebesturen een stuk lager. Het is wel hoopgevend dat hier zeer hoog gescoord wordt op het aspect omtrent de vertaling van het meerjarenplan naar individuele verantwoordelijkheden van managers en

afdelingshoofden. Echter, evaluaties van afdelingshoofden, managers en de algemeen directeur worden slechts in zeer geringe mate gebaseerd op de realisatie van strategische doelen en objectieven. Op dit vlak is er dus duidelijk nog ruimte voor verbetering. Op de laatste component van strategische planning en management, zijnde *financieel management*, scoren de Vlaamse gemeenten dan weer relatief goed. De budgettering en de investeringen van de gemeenten worden namelijk in grote mate bepaald, vertrekkende vanuit het strategische plan (George, 2020).

Samenvattend kan dus gesteld worden dat de Vlaamse gemeenten goed presteren op vlak van strategische planning. Uit de steekproef blijkt dat 83 % van de lokale besturen hoog scoort op de verschillende indicatoren en dus in degelijke mate aan strategische planning doet. Onze lokale besturen doen het ook best goed op vlak van financieel management, met respectievelijk 62 % van de gemeenten die dit in behoorlijke mate toepast. Zoals reeds aangegeven is er nog heel wat ruimte voor verbetering op vlak van prestatiemeting (39 %) en prestatie management (22 %) (George, 2020).

Uitkomsten van het strategisch plannings- en managementproces

De resultaten van het onderzoek tonen aan dat de verplichte adoptie van strategische planning en elementen van strategisch management door de BBC een gegronde beslissing was. Uit de analyse blijkt namelijk dat strategische planning en management positief geassocieerd zijn met de vijf verschillende dimensies van uitkomsten. De theoretische veronderstelling dat strategische planning en management bijdragen aan de organisatorische prestaties en andere dimensies van uitkomsten werd dus bewezen in de context van de Vlaamse gemeenten. In de analyse werd bijkomend onderzocht welke elementen van strategische planning en management de sterkste associatie vertoonden met de uitkomst dimensies. Hieruit blijkt dat elke dimensie op een andere manier positief beïnvloed wordt door de verschillende elementen van het proces. Zo zijn de helderheid van- en de focus op de doelstellingen, missie en prioriteiten van de organisatie vooral gerelateerd aan de mate waarin de gemeente aan financieel management doet. Strategische planning en prestatiemeting zijn dan weer bepalend voor de kwaliteit van het management en de besluitvorming. Prestatiemanagement blijkt doorslaggevend te zijn in de coördinatie en de ontwikkeling van medewerkers, alsook voor de organisatorische prestaties.

De effectiviteit van strategische planning (i.e. meerjarenplan) is afhankelijk van de effectiviteit van alle elementen van strategische planning en management. Het onderzoek toonde reeds aan dat de Vlaamse gemeenten nog grote stappen kunnen zetten op vlak van prestatiemeting en prestatie management. Het is zo dat de meerjarenplanning de gemeenten vooral verplicht om doelen te stellen. Deze studie toont aan dat ook andere elementen van strategische planning en management een belangrijke indicator zijn voor bepaalde uitkomsten. Het feit dat deze in mindere mate opgenomen, opgelegd of geconcretiseerd worden in de Beleids- en Beheerscyclus, doet vermoeden dat ook daar nog ruimte is voor verbetering. Enerzijds is het dus aan de Vlaamse overheid om na te gaan of een concretisering van opgelegde verplichtingen of een eventuele toevoeging van bepaalde elementen aan de BBC het functioneren van de gemeentebesturen in Vlaanderen naar een hoger niveau kan tillen. Anderzijds, kunnen de gemeentebesturen zelf nagaan hoe ze prestatiemeting en management nog verder kunnen uitbouwen en stimuleren in hun organisatie. Op die manier kan men streven naar een geïntegreerd systeem waarbij alle elementen van strategische planning en management in degelijke mate worden toegepast. De resultaten van dit onderzoek doen namelijk vermoeden dat dit (indien juist geïmplementeerd) nog meer gunstige uitkomsten met zich mee kan brengen en een positieve impact kan hebben op de performantie van de Vlaamse gemeentebesturen.

Bronnen:

George, B. (2020, 9 december). Strategie in lokale besturen [Powerpoint]. Geraadpleegd via <https://www.youtube.com/watch?v=u0quAWFef6c&t=3875s>

Van Dorpe, G. (2020, 9 december). Strategische planning en management in de Vlaamse gemeenten: een analyse van kenmerken en uitkomsten [Powerpoint]. Geraadpleegd via <https://www.youtube.com/watch?v=u0quAWFef6c&t=3875s>

Van Dorpe, G., (2020). *Strategische planning en management in Vlaamse gemeenten: een analyse van kenmerken en uitkomsten.*