

# FOCUS

## 06

September 2014

## Opvolging van overheidsbeleid: welke indicatoren gebruik je daarvoor?

Sabrina Cipriano, Perrine Fastré

In de kern van de opvolgingsprocessen voor overheidsbeleid wordt er steeds meer gebruik gemaakt van indicatoren. Deze werkinstrumenten voor diagnose en beslissingsondersteuning geven een indicatie omtrent de vooruitgang van het overheidsoptreden. De zesde Focus van het BISA beschrijft de methodologische basisprincipes van de opvolging van overheidsbeleid en behandelt de volgende vragen: Wat houdt de opvolging van overheidsbeleid in? Welke rol spelen indicatoren in deze opvolging? Welke indicatoren kiezen? Om wat te meten?

### Wat houdt opvolging van overheidsbeleid in?

In zijn regeerakkoord 2014-2019 verbindt de Brusselse Hoofdstedelijke Regering zich tot nauwkeurige sturing van het Brusselse overheidsbeleid, vooral via boordtabellen. Die sturing voorziet de "*bepaling van nauwkeurige kwantitatieve en kwalitatieve objectieven*" om de doeltreffendheid van het overheidsbeleid te meten, en basering op deze objectieven bij de herverdeling van de toegekende budgettaire middelen.

Dit principiële gebruik van **boordtabellen** toont aan dat de Brusselse Regering het overheidsbeleid van het Brussels Gewest permanent wilt opvolgen - wat de transparantie en doeltreffendheid van de overheidsoptreden vergroot.

De **opvolging van de implementatie van het overheidsbeleid** is een belangrijk beslissingsondersteunend werkinstrument. Ze focust op systematische en permanente presentatie van de **voortgang** van een

beleid van de overheid, op het vlak van toegekende middelen (menselijke, materiële, financiële en andere), voltooide realisaties en behaalde resultaten. Ze maakt het mogelijk om te waken over de coherentie van de acties, zowel in het kader van één enkele maatregel als tussen maatregelen onderling.

De opvolging onderscheidt zich van de **evaluatie van het overheidsbeleid**. Het laatstgenoemde bestaat in systematisch en objectief onderzoek, op een of meer bepaalde momenten, van de processen, producten of effecten van een beleid door deze te beoordelen op basis van nauwkeurige evaluatiecriteria (bijvoorbeeld doeltreffendheid, efficiëntie, duurzaamheid en relevantie) (Jacob, 2010). De evaluatie is gedeeltelijk gebaseerd op de informatie die de opvolging aanlevert, als op aanvullende studies, analyses, enquêtes en gesprekken. Het evaluatiewerk wordt meestal uitgevoerd door daartoe gemachtigde actoren die niet betrokken zijn bij de implementatie van het betreffende beleid. Onder de Brusselse institutionele actoren bevindt zich het BISA, waarvan de opdrachten in 2013 werden uitgebreid tot de evaluatie van het gewestelijke

overheidsbeleid op verzoek van de Brusselse Regering.

De opvolging impliceert de ontwikkeling van een informatiesysteem. De informatie die erin wordt opgenomen, moet afgestemd zijn op de behoeften van iedere actor die bij de implementatie van het beleid is betrokken, en zeer gericht. Traditioneel wordt **de operationele opvolging** van een beleid uitgevoerd door de administratie (→ Glossarium) die belast is met zijn implementatie, opdat ze zou toezien op zijn coherentie en melding zou maken van eventuele noodzakelijke aanpassingen. De **beleidsopvolging**, gerealiseerd door de uitvoerende macht, maakt toezicht mogelijk op de overeenstemming van het overheidsbeleid met de vastgelegde beleidsdoelstellingen.

## Welke rol spelen indicatoren in deze opvolging?

Het informatiesysteem voor opvolging bevat een aantal **opvolgingsindicatoren**, die werden ontwikkeld op basis van kwantitatieve en/of kwalitatieve gegevens. Ze worden verspreid in de boordtabellen en bieden aldus aan de actoren een waarschuwingssysteem dat nuttig is bij het beheer en de aanpassing van hun acties. Deze indicatoren worden gebruikt om de implementatie van het overheidsbeleid op te volgen zowel op het vlak van te bereiken objectieven als van geobserveerde realisaties en resultaten. Ze bieden samenvattende en vlot communiceerbare informatie, en vergroten de transparantie van overheidsactie.

Zo verloopt de politieke besluitvorming steeds meer via het **statistische argument**, dat het mogelijk maakt om ideeën af te voeren en ze te vervangen door "onomstotelijk bewijs van feiten" (Derosières, 2003). Door te steunen op numerieke observaties vergemakkelijken de politiek-administratieve overheden (→ Glossarium) hun communicatie. Ze beheersen een situatie door ze nauwkeurig en gekwantificeerd te beschrijven. Zo maken indicatoren het mogelijk om het domein van de intuïtie te verlaten: "Ik heb de indruk" en "Ik denk" worden "Ik stel vast" en "Ik toon aan" (Dethier, 2012). Beslissingen, betogen en strategieën worden via meting onderbouwd.

Deze indicatoren, die tegelijkertijd referentie en te bereiken objectief zijn, zijn instrumenten die de

debatten over het overheidsbeleid structureren. Dat geldt bijvoorbeeld voor het overheidsbeleid op het vlak van onderzoek en ontwikkeling (O&O). Het regeerakkoord 2014-2019 van de Brusselse Regering voorziet dat ze alles in het werk stelt opdat het niveau van de uitgaven voor O&O drie procent van het Brusselse bbp zou bereiken (doelstelling van de Europese strategie "EU2020"). Om die maatstaf te volgen, wordt het niveau van deze uitgaven jaarlijks geregistreerd. Het gaat in feite om de kernindicator waarrond de communicatie in het kader van het O&O-beleid verloopt, ook al omvat dit beleid heel wat meer dan de in deze indicator geregistreerde uitgaven alleen.

Indicatoren spelen ook een belangrijke rol in de sector van de overheidsadministraties. Het belang van beheer aan de hand van indicatoren spruit voort uit de impact van het "**Nieuw Overheidsmanagement**" (→ Glossarium). Deze ideologie hecht veel belang aan prestatiemeting voor organisaties, die vooral wordt gerealiseerd op basis van opvolgingsindicatoren. Die leggen het verband tussen de aan de overheidsinstellingen ter beschikking gestelde middelen (inputs) en de door deze instellingen geleverde prestaties (outputs). Deze "maatstaven" zijn helemaal niet perfect, maar bieden minstens een vorm van beoordeling van de door de administratie uitgevoerde opdrachten (Peters, 2010) en komen tegemoet aan de wens van de burger om te worden geïnformeerd over het gebruik van de publieke middelen.

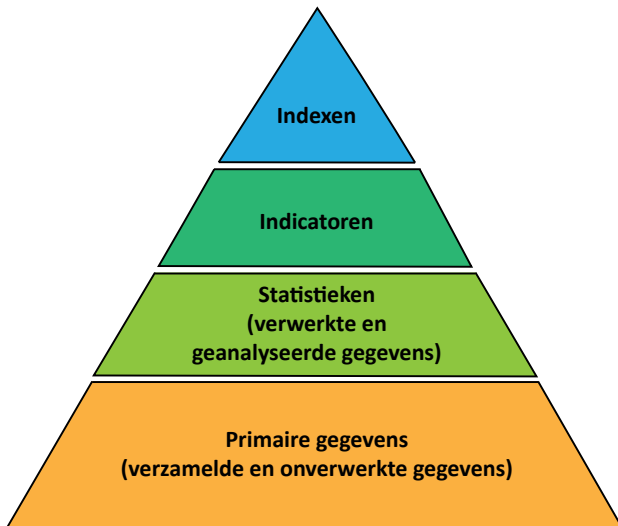
De rol van indicatoren in de sturing van het overheidsbeleid is belangrijk en vormt regelmatig het voorwerp van debatten. Deze kwesties worden uitvoerig behandeld in de wetenschappelijke literatuur. Deze Focus geeft slechts een beknopt overzicht.

## Welke indicatoren voor de opvolging van overheidsbeleid?

Zowel in het domein van overheidsbeheer als daarbuiten wordt een **indicator** meestal gedefinieerd als een "*variabele die kwantitatieve en kwalitatieve informatie geeft over een bepaald fenomeen. Hij bevat gewoonlijk een waarde en een meeteenheid.*" (Europese Commissie, 2014). Hij geeft - in een samenvattend, communiceerbaar en in consensus gekozen formaat - een of meer kenmerken weer van een complexe realiteit die men tracht te begrijpen.

Een indicator wordt ontwikkeld op basis van ruwe (primaire) gegevens. Die worden verwerkt en daarna samengesteld tot een samenvattende indicatie. Het betreft dus herwerkte gegevens, zoals de figuur 01 illustreert.

#### 01 Aggregatiedriehoek van de gegevens



Bron: Bauler et al., 2004

*Er worden meerdere aggregatiegraden van gegevens onderscheiden: de primaire gegevens (administratieve of via enquête verzamelde) worden verwerkt tot statistieken, waarop compilaties of extracties worden uitgevoerd om indicatoren te vormen. De laatstgenoemde kunnen nog worden geaggregeerd tot samengestelde indicatoren, ook indexen genoemd (Bauler et al., 2004).*

Voor de opvolging van een beleid komen meer in het bijzonder twee **categorieën van indicatoren** naar voren in de literatuur: programma-indicatoren en contextindicatoren (figuur 02). Elke indicator komt tegemoet aan een specifieke informatiebehoefte.

**Programma-indicatoren** zijn nauw verbonden met de doelstellingen van het overheidsbeleid. Ze omvatten de indicatoren inzake middelen, realisaties, resultaten en impact van het betreffende overheidsbeleid die in de figuur 02 worden gedefinieerd en geïllustreerd. Ze betreffen enkel de personen of organisaties die aan het programma hebben deelgenomen of zijn invloed hebben ondervonden. Opvolging van een beleid kan gebeuren met behulp van **indicatoren van middelen, realisaties en resultaten**. De kwantificering van de indicatoren van middelen en realisaties wordt uitgevoerd door de administraties die belast zijn met de implementatie van het beleid. Als diezelfde administraties de onmiddellijke resultaten van het overheidsbeleid dat ze voeren, ook kunnen meten, dan kwantificeren zij ook de resultatenindicatoren (Europese Commissie, 1999).

Indicatoren van de impact van een beleid geven de effecten weer die daaraan kunnen

worden toegeschreven door de toepassing van evaluatiemethoden en die verder reiken dan de implementatie van het betreffende beleid. Meting van de impact op de doelgroepen vereist bijgevolg een *evaluatie van het beleid*. Deze wetenschappelijke aanpak legt een oorzakelijk verband tussen de geobserveerde veranderingen en het geanalyseerde beleid. Daarom worden impactindicatoren niet gemeten door de actoren van de implementatie van een beleid.

Om de sociaaleconomische realiteit te begrijpen en de besluitvorming te ondersteunen, doet de opvolging - zoals andere analyses, bijvoorbeeld conjunctuuranalyses en economische projecties - ook een beroep op **contextindicatoren** in verband met overheidsbeleid. Die geven informatie over de sociale, economische en milieucontext waarin het overheidsoptreden werd geïmplementeerd en evolueert. Zo geven ze de oorspronkelijke context weer waarin het beleid werd geïmplementeerd, net als de veranderingen van deze context die de implementatie en resultaten van het overheidsoptreden kunnen beïnvloeden. Ze zijn van toepassing op het hele grondgebied, een hele populatie of een hele categorie van personen. Contextindicatoren dragen elementen voor diagnose en kadering aan. Ze maken het mogelijk om de informatie aangereikt door de programma-indicatoren, te interpreteren of te nuanceren - daarom moeten ze aan de laatstgenoemde worden gelinkt. Een voorbeeld: natuurlijke aangroei van de actieve bevolking kan in eerste instantie een verklaring vormen voor een toename van de werkloosheid, ook al hebben de geïmplementeerde beleidsmaatregelen het mogelijk gemaakt om jobs te creëren.

De statistieken die dienen voor de ontwikkeling van contextindicatoren, zijn rechtstreeks toegankelijk bij de instellingen die ze produceren en/of publiceren zoals de openbare statistische bureaus op het Europese, nationale en regionale niveau, alsook de statistische privé-instituten (Europese Commissie, 1999).

Zelfs al biedt de indicator een valabele voorstelling van de realiteit, mag hij toch niet met deze realiteit worden verward - hij blijft slechts een houvast, een signaal. Indicatoren bieden een gedeeltelijk beeld van een situatie, ze geven een deel aan informatie.

Bijgevolg mogen de **risico's en beperkingen** van indicatoren bij de opvolging van een beleid niet uit het oog worden verloren. Het grootste risico van beheer aan de hand van indicatoren is dat de indicator het te bereiken doel wordt, ten koste van de realiteit

## Programma-indicatoren (hebben betrekking op de interventie en haar effecten)

Indicator van ...		Voorbeelden van programma's vermeld in het regeerakkoord 2014-2019 van de Brusselse Regering:	
		1. Programma 'Jongerengarantie' (JG) van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (BHG) 2. Programma voor de ontwikkeling van actieve verplaatsing (te voet en per fiets) in het BHG	
Middel	opvolging	Geeft informatie over de financiële, menselijke, materiële, organisatorische, reglementaire en andere middelen die ter beschikking zijn gesteld en worden gebruikt voor de implementatie van het programma.	Vb. 1: aantal personen gemobiliseerd voor de implementatie van de JG (in werkjaren); toegekend budget 39 miljoen €. Vb. 2: budgetten toegekend voor de inrichtingen ten behoeve van voetgangers en fietsers.
Realisatie	opvolging	Beschrijft het "fysieke" product van de gedane uitgaven. Geeft informatie over het resultaat van de activiteit, over het feit of de programma-acties al dan niet werden geconcretiseerd.	Vb. 1: aantal laaggeschoolde jonge Brusselaars dat vanaf de inschrijving voor werkloosheidsuitkering over de JG werd geïnformeerd; aantal jonge en laaggeschoolde Brusselse werklozen dat binnen de vier maanden naar een beroepsopleiding, stage of tewerkstelling via de JG werd georiënteerd. Vb. 2: aantal kilometers weg dat met brede trottoirs werd ingericht en aantal kilometers fietspad dat werd beveiligd.
Resultaat	opvolging	Beschrijft een specifiek aspect van een resultaat, een meetbaar kenmerk. Geeft informatie over de onmiddellijke resultaten voor de rechtstreekse bestemmingen van een actie en maakt meting mogelijk van de resterende afstand ten opzichte van een gegeven doelstelling, norm of referentie.	Vb. 1: deel van de jonge werklozen dat een beroepsopleiding, stage of tewerkstelling genoot via de JG. Vb. 2: deel van de automobilisten dat naar aanleiding van de nieuwe inrichtingen overschakelde op verplaatsing te voet of per fiets.
Impact	evaluatie	Geeft informatie over de verandering die op geloofwaardige wijze kan worden toegekend aan een programma, namelijk over de positieve of negatieve, al dan niet voorziene gevolgen, voorbij de beperkingen van het programma, over de onrechtstreekse effecten van het programma en zijn langetermijneffecten voor de rechtstreekse bestemmingen.	Vb. 1: werkloosheidsgraad van de laaggeschoolde jongeren na de ondersteuning door de JG; gemiddelde werkloosheidsduur na ondersteuning door de JG. Vb. 2: vermindering van verkeersopstoppingen in het BHG als gevolg van overschakeling op actieve verplaatsingswijzen (te voet en per fiets).

## Contextindicatoren

Context	Geeft informatie over de elementen van de sociaaleconomische context waarin de actie plaatsvindt en meet de evolutie van deze factoren, die extern zijn aan het programma maar zijn resultaten kunnen beïnvloeden.	Vb. 1: werkloosheidsgraad van de laaggeschoolde jongeren in het BHG; aantal jongeren dat niet naar school gaat, niet in opleiding is en geen werk heeft, en dat al dan niet is ingeschreven in een publieke tewerkstellingsinstelling in het BHG ("NEETS"); tewerkstellingsgraad van de laaggeschoolde jongeren in het BHG. Vb. 2: tevredenheid over de levenskwaliteit in het BHG; luchtkwaliteit in het BHG.
---------	--	---

Bronnen: Europese Commissie, september 2013; Europese Commissie, 1999.

De hierboven vermelde definities komen uit een gids van de Europese Commissie die vooral de sleutelconcepten en indicatoren bevat betreffende de opvolging van sociaaleconomisch ontwikkelingsbeleid (→ Om verder te gaan).

die hij vertegenwoordigt. De vorm primeert dan op de inhoud. "Het gaat dan niet langer om het reële verbeteren van situaties [...], maar om het bereiken van de gewenste kwantitatieve prestatie [uitgedrukt via de indicator], op welke manier dan ook" (Salais, 2010). In het kader van de Jongerengarantie bijvoorbeeld voorziet het nieuwe regeerakkoord van de Brusselse Regering hoofdzakelijk de financiering van drieduizend professionele opleidingen. Een van de opvolgingsindicatoren voor dit beleid is het aantal gevolgde en gefinancierde professionele opleidingen in het kader van de Jeugdgarantie. Deze informatie zal ook moeten worden geanalyseerd in het licht van de algemene doelstelling van dit beleid, namelijk de verhoging van de tewerkstellingsgraad van jonge

laaggekwalificeerde Brusselaars die in het kader van deze voorziening werden opgeleid.

Een **kritische interpretatie** van de indicatoren vermijdt bepaalde deducties die voortspruiten uit hun automatische aanwending. Gezien de beperkingen en risico's van de geanalyseerde indicatoren is het nodig om deze voldoende kritisch te blijven hanteren. Opvolgingsindicatoren vormen slechts één element van een informatiesysteem voor de implementatie-opvolging van een beleid. Ze brengen bepaalde problemen aan het licht, maar verhelleren niet van waar die komen, noch waardoor ze worden veroorzaakt. Ze detecteren correlaties, maar interpreteren die nauwelijks (Paradeise, 2012).

Gecommuniceerd aan een breed, niet noodzakelijk voorgelicht publiek, kunnen indicatoren in ruwe staat verkeerd worden geïnterpreteerd. Deze interpretatie is des te moeilijker naarmate de aggregatiegraad van hun samenstellende gegevens hoger is. Het is dus belangrijk om de presentatie van indicatoren aan te vullen met analyses die de diverse facetten beschrijven van de situaties die ze illustreren.

## Hoe kies en ontwikkel je opvolgingsindicatoren voor overheidsbeleid?

Twee kernvragen gaan de ontwikkeling of selectie van opvolgingsindicatoren voor een beleid vooraf:

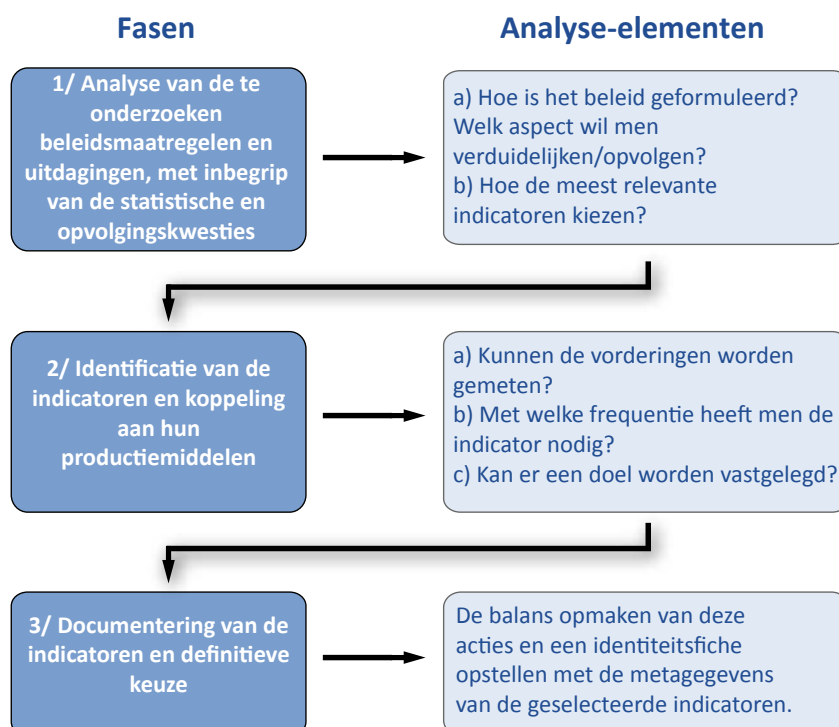
- Welke informatie wil men meedelen?
- Welke informatie geeft de geselecteerde indicator?

Om daarop te antwoorden moet een **duidelijke en rechtstreekse link** worden gelegd **tussen de indicator en de** operationele en strategische **doelstelling** - anders gezegd, het verwachte resultaat – van het betreffende beleid. Het komt erop aan om te preciseren wat in fine via deze opvolgingsindicator moet worden gemeten.

Met de ontwikkeling en keuze van opvolgingsindicatoren moet van bij het begin van het overheidsoptreden worden gestart. De analysefasen en -elementen die het mogelijk maken om geschikte indicatoren voor de opvolging van overheidsbeleid te identificeren en te selecteren, worden in de figuur 03 weergegeven.

Ontwikkeling en keuze van een indicator impliceren een **rigoureuze analyse** van het op te volgen beleid en de ter zake bestaande gegevens - een cruciale fase in de ontwikkeling van een relevant informatiesysteem voor opvolging. Onder de bestaande gegevens zijn er heel wat administratieve gegevens die werden ingezameld door meerdere overheidsinstellingen. Toch vergen de meeste daarvan **consequente harmonisatie** om bruikbaar te zijn voor de opvolging van het overheidsbeleid. Deze gegevens, waarvan de meeste voor administratieve doeleinden worden vergaard, worden immers niet door alle betrokken entiteiten op identieke wijze geregistreerd en gecodeerd. Daardoor zijn ze soms van verschillende aard en missen ze de nodige onderlinge harmonie om te kunnen dienen voor de opvolging van een beleid. Een voorbeeld: de gegevens met betrekking tot onderwijs, die op het grondgebied van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest verschillend worden geregistreerd naargelang de bevoegde instelling (Vlaamse Gemeenschap, Franse Gemeenschap,

### 03 Aanpak voor keuze en ontwikkeling van een opvolgingsindicator voor een beleid





onderwijsnetten). Voor de opvolging van nieuwe plaatsen in de Brusselse scholen zoals voorzien in het Brusselse meerderheidsakkoord 2014-2019, moeten de gegevens van de verschillende instellingen die bevoegd zijn voor kleuter-, basis- en middelbaar onderwijs op het Brusselse grondgebied, op geharmoniseerde wijze worden samengevoegd.

Zelfs al zijn de gegevens soms speciaal voor de ontwikkeling van opvolgingsindicatoren verzameld, dan nog beïnvloeden **technische beperkingen** hun selectie. De frequentste zijn de kosten die gepaard gaan met de inzameling van de gegevens, de kwaliteit en representativiteit van de gegevens, net als de vergarings- en verwerkingstijd. De ideale indicator bestaat dus zelden of nooit. De keuze van opvolgingsindicatoren is onvermijdelijk het resultaat van een **afweging** tussen de wens om over de "beste" indicatoren te beschikken en de beperkingen op het vlak van productie van de gegevens.

Bovendien moet de keuze van de in cijfers gegoten opvolgingsinformatie het voorwerp vormen van een **consensus** tussen de betrokken actoren. Met het oog op de beperkingen en specifieke methodologieën betreffende de ontwikkeling van de indicatoren is het belangrijk dat de actoren het eens zijn over de **interpretatie** die aan deze informatie moet worden gegeven. Ze moeten een akkoord bereiken over de dimensies van de realiteit die de opvolgingsindicatoren vertegenwoordigen en over hetgebruikdatvandeindicatorenzalwordengemaakt. Niet zelden debatteren de politiek-administratieve overheden (→ **Glossarium**) over de interpretatie die aan een opvolgingsindicator van een beleid moet worden gegeven, of doen ze een beroep op de ene indicator om de andere te nuanceren. Nochtans zijn al deze metingen van de realiteit correct. Bepaalde indicatoren hebben wel dezelfde formulering maar zijn opgesteld volgens verschillende methodologieën, waardoor ze verschillende aspecten van de realiteit weergeven. Hier kan opnieuw het voorbeeld van de Jongerenгарantie worden aangehaald. De berekening van het aantal Brusselse werklozen jonger dan 25 jaar dat een opleiding heeft gevolgd, zal verschillend zijn naargelang nota wordt genomen van het aantal personen dat voor een opleiding is ingeschreven, of van het aantal ingeschreven personen dat deze opleiding ook effectief heeft gevolgd en volbracht.

Het is dan ook nodig om een **identiteitsfiche van de indicator** op te stellen, die een beschrijving geeft van de methodologische elementen van zijn ontwikkeling, anders gezegd van zijn metagegevens. Deze fiche documenteert de opvolgingsindicator,

maakt zijn doordachte interpretatie mogelijk, en garandeert dat hij op een correcte en gestandaardiseerde wijze wordt geïnterpreteerd. De lijst van de erop te vermelden inlichtingen moet flexibel zijn en aangepast aan het gebruik dat ervan zal worden gemaakt. Als de ontwikkeling van opvolgingsindicatoren mag worden gebaseerd op internationale standaarden inzake metagegevens, moeten de actoren die met de opvolging zijn belast, er de metagegevens op vermelden die verband houden met hun specifieke behoeften. Ze moeten zich de bestaande standaarden dus eigen maken, ze soms aanpassen en ze aanvullen om hun eigen acties op te volgen. Daarom hebben bepaalde instellingen hun eigen fichemodellen gedefinieerd. Die bevatten hoofdzakelijk informatie over definitie, beschrijving, ontwikkelingsmodaliteiten en beperkingen van de indicator.

Ten slotte is het nodig om **selectief te zijn betreffende het aantal te volgen indicatoren**. Er moet een evenwicht worden gevonden tussen overdreven vereenvoudiging en overvloed aan informatie. Lange lijsten van indicatoren maken de informatie moeilijk leesbaar, en ontmoedigen de inzameling of analyse ervan. Het is dus belangrijk om de relevante indicatoren te bepalen op basis van de beoogde informatie en de hierboven vermelde beperkingen. Daarvoor is het raadzaam om de producenten en de gebruikers van de gegevens met elkaar in contact te brengen vanaf het begin van de ontwikkeling en het keuzeproces van de opvolgingsindicatoren. Dit is des te belangrijker omdat deze actoren zullen worden belast met hun analyse en actualisering.

## Er hangen kwaliteitsvolle beslissingen van af

Deze Focus belichtte de grote principes om de administraties te begeleiden bij de opvolging van hun beleidsmaatregelen, vooral op basis van opvolgingsindicatoren. Deze indicatoren vormen inderdaad het centrale element van een informatiesysteem voor de implementatie-opvolging van een beleid. Het zijn robuuste beslissingsondersteunende instrumenten op voorwaarde dat ze op rigoureuze wijze worden geselecteerd en geïnterpreteerd, en dat ze relevant zijn met betrekking tot de verwachte resultaten van het beleid. Aldus leveren opvolgingsindicatoren betrouwbare informatie die het mogelijk maakt om het overheidsbeleid te sturen, te evalueren en aan te passen, en zo kwaliteitsvolle beslissingen te nemen.

## Bibliografie

- BAULER, Thomas, ZACCAÏ, Edwin. Indicateurs pour un développement durable. In Institut pour un développement durable. *Dictionnaire du Développement Durable belge*, Ottignies, 2004.
- DELORME, Pascal, CHATELAIN, Olivier. *Le pilotage des politiques. Rôle et utilisation des indicateurs pour la mesure des performances*. Programme Delivery Methods, 2011.
- DEROSIÈRES, Alain. *Naissance d'un nouveau langage statistique entre 1940 et 1960*. In *Courrier des statistiques*, n°108, 2003, pp 41-52.
- DETHIER, Jean-Louis. *Évaluation et pilotage*. Présentation effectuée dans le cadre du Certificat interuniversitaire en évaluation de politiques publiques, 16 novembre 2012, Bruxelles. Niet verspreid.
- JACOB, Steve. Évaluation. In BOUSSAGUET, Laurie, JACQUOT, Sophie, RAVINET, Pauline. *Dictionnaire des politiques publiques. 3ème édition actualisée et augmentée*. Paris : Presses de Sciences Po, 2010, pp. 257-265. Collection Références.
- HORBER-PAPAZIAN Katia. *Le rôle des indicateurs dans le pilotage des politiques publiques : entre idéal et réalité*. In *Revue LeGeS*, 2010, pp. 43-53.
- KNOEPFEL, Peter, LARRUE, Corinne, VARONE, Frédéric. Analyse et pilotage des politiques publiques. In *Analyse des politiques publiques*, volume 2. Zürich : Verlag Rüegger, 2006.
- PARADEISE, Catherine. *Le sens de la mesure. La gestion par les indicateurs est-elle un gage d'efficacité ?* In *Revue d'économie du développement*, décembre 2012, pp. 67-94.
- BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK PARLEMENT. *Regeerverklaring en regeerakkoord*. Gewone zitting 2014. Brussel, 20 juli 2014.
- PETERS, Guy B. Nouveau management public. In BOUSSAGUET, Laurie, JACQUOT, Sophie, RAVINET, Pauline. *Dictionnaire des politiques publiques*. Paris : Presses de Sciences Po, 2010, pp. 398-404. Collection Références.
- SALAIS, Robert. *Usages et mésusages de l'argument statistique : le pilotage des politiques publiques par la performance*. In *Revue française des affaires sociales*, janvier-juin 2010, pp. 129-147.



## Glossarium

**Administratie:** betreft alle instellingen die worden beschouwd als 'openbare institutionele eenheid' in de zin van ESR95. Het gaat vooral om de instellingen van openbare nut van types A en B, de niet-geklasseerde instellingen in de wet van 16 maart 1954, en de andere instellingen in de lijst van de Nationale Bank van België. Die verspreidt jaarlijks de lijst van de "Eenheden van de publieke sector".

**Politiek-administratieve overheden:** alle ingezette overheidsactoren die het overheidsbeleid ontwikkelen en implementeren (Knoepfel et al., 2006).

**Jongerengarantie:** deze Brusselse beleidsmaatregel, gedetailleerd in het regeerakkoord 2014-2019 van de Brusselse Regering, voorziet dat iedere jongere tussen 15 en 25 jaar die zijn studies niet beëindigde, binnen de vier maanden wordt georiënteerd naar een job, stage, beroepsopleiding of studiehervatting. Deze maatregel is een omzetting van het principe van de 'Jongerengarantie' voorgesteld door de Europese Commissie, waarvan het institutionele implementatiekader wordt overgelaten aan de beoordeling van de Lidstaten.

**Nieuw Overheidsbeheer:** alle veranderingen in de publieke sector sinds de jaren '80. Deze ideologie bevat diverse opvattingen met betrekking tot het goede beheer van de publieke sector. Haar voornaamste idee berust op de aanwending van managementtechnieken uit de privésector, die fundamenteel gelijkaardig wordt geacht aan de publieke sector. In het bijzonder steunt de beoordeling van de door de administratie geleverde prestaties veel meer op de door haar behaalde resultaten, wat de ontwikkeling vergde van indicatoren die de rendementen van de overheidsacties meten (Peters, 2010).

## Om verder te gaan

- COMMISSION EUROPÉENNE. *Evalsed : The resource for the evaluation of Socio-Economic Development*. Directorate-General Regional Policy, september 2013.
- COMMISSION EUROPÉENNE. *Période de programmation 2014-2020. Suivi et évaluation de la politique européenne de cohésion. Fonds européen de développement régional et Fonds de cohésion. Concepts et recommandations. Document d'orientation*. Direction Générale Politique régionale et urbaine, mars 2014.
- COMMISSION EUROPÉENNE. *Évaluer les programmes socio-économiques. Choix et utilisation d'indicateurs pour le suivi et l'évaluation*. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes, 1999. Collection MEANS, Volume 2.



# F06CUS

Schrijf u in op de newsletter op  
[www.bisa.irisnet.be](http://www.bisa.irisnet.be)

Wetenschappelijke coördinatie: Astrid Romain  
Leescomité: Xavier Dehaibe, Line Jussiant, Astrid Romain  
Dank aan Béatrice Van Haepelen (IWEPS) voor haar deskundige herlezing  
Kruidtuinlaan, 20 – 1035 Brussel - T. 02 800 38 60 – F. 02 800 38 23 [bisa@gob.irisnet.be](mailto:bisa@gob.irisnet.be)  
V.U.: Christian Lamouline, Secretaris-generaal, Gewestelijke Overheidsdienst Brussel  
©2014 Brussel Hoofdstedelijk Gewest. Alle rechten voorbehouden.