

40 JAAR
**CC STROMBEEK
EN WESTRAND**



Nele Cannaerts



Daan Sorgeloos



Jesse Segers

ACADEMICI AAN HET WOORD

AMBIDEXTERITY ALS ORGANISATIE- OPLOSSING VOOR HET CULTUURCENTRUM VAN MORGEN

NELE CANNAERTS

(Universiteit Antwerpen)

DAAN SORGELOOS

(Vrije Universiteit Brussel)

JESSE SEGERS

(Antwerp Management School)

De toename van maatschappelijke veranderingen,
samen met hun snelheid en complexiteit,
dwingt cultuurcentra tot het aan de orde stellen
van hun missie, rol en identiteit.

Daarnaast moeten ze ook focussen op hoe ze zich
het best organiseren om die missie en rol succesvol waar
te maken binnen de ‘accelererende’ samenleving.

In deze bijdrage hopen we vooral een antwoord te geven
op het interne organisatievraagstuk.

Eerst duiden we de bewegingen die cultuurcentra
dwingen om tegelijk hun operationele processen
efficiënter te maken (exploitatie)

EN innovatieve ideeën te initiëren (exploratie).

Vervolgens reiken we ‘*ambidexterity*’ als
wetenschappelijk organisatiekader aan
om deze conflicterende paradigma’s te integreren
in de organisatie. Tot slot maken we de vertaling
naar het organisatie- en teamniveau.

DE SERVICE- EN DE BURGER- GEDREVEN BEWEGING

Cultuurcentra ondergingen, zoals de hele publieke sector, de jongste decennia brede en ingrijpende wijzigingen. Gesprekken met spelers in het veld en de wetenschappelijke literatuur brengen ons tot de conclusie dat hier minstens twee brede bewegingen mee aan ten grondslag liggen.

Een eerste beweging heet de *servicegedreven beweging*. Al sinds de jaren 1980 worden publieke dienstverleners gedwongen verder te gaan dan het louter uitvoeren van de wet of hun decretaale plichten. Publieke organisaties worden geacht responsiever te worden voor de

noden van hun stakeholders, hen waarvoor hun geld te bieden en diensten meer flexibel en transparant te maken (Bovaird & Löffler, 2003). Publieke organisaties zouden hiervoor meer en meer als een bedrijf gestuurd en beheerd moeten worden en ook managementprincipes uit de privé krijgen steeds meer ingang.

De wetenschappelijke stroming achter het denken over zo'n bedrijfsmatige en klantgerichte overheid wordt wel eens New Public Management (NPM) genoemd. De studiedienst van de Vlaamse Overheid (Verlet & Scheppers, 2010) omschrijft NPM als een verzamelnaam voor het gedachtegoed dat ervan uitgaat dat publieke dienstverlening baat heeft bij heldere doelen, duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden

en meetbare prestaties. Het invoeren van de principes van NPM zou moeten leiden tot een efficiëntere en effectievere overheid. Ook cultuurcentra gingen zich meer als een professioneel bedrijf organiseren door managementfuncties in te voeren, processen en systemen te informatiseren en te rationaliseren, een publiekswerking op te zetten enzovoort.

Terwijl de invoering van de servicegedachte en het bedrijfsmatig beheren van cultuur-

Cultuurcentra zijn dan ook genoodzaakt op zoek te gaan naar een evenwicht tussen de marktbenadering om hun producten en diensten te leveren en het betrekken van burgers bij wat ze doen.

centra nog volop aan de gang is, wordt de publieke sector de laatste jaren geconfronteerd met een tweede beweging: *de burgergedreven beweging*, ook wel genoemd de *local governance*-beweging. Zij stelt dat de publieke sector, en cultuurcentra in het bijzonder, meer en meer de focus moeten leggen op onder meer het activeren van het maatschappelijk middenveld door informatie, consultatie en participatie, het opzetten en faciliteren van netwerken tussen bestuursniveaus en burgerverenigingen, en het managen van kennis (zie Bovaird & Löffler, 2003, p. 168-169 voor een compleet overzicht).

De richting kan worden voorgesteld als een beweging van opdracht- (of decretaal) gedreven, naar servicegedreven, naar burger-

Figuur 1: Hervormingsbeweging in de publieke sector (Bovavid & Löffler, 2003)

	OPDRACHT GEDREVEN	SERVICE GEDREVEN	BURGER GEDREVEN
DOEL	Decretale conformiteit	Competitiviteit & effectiviteit	Levenskwaliteit v/d gemeenschap
PERSPECTIEF	Staat	Publieke sector	Maatschappelijk middenveld
CONTROLE MECHANISME	Hiërarchie	Markt	Netwerken
LOGICA	Wettelijk	Economisch	Politiek
RELATIE MET BURGER	Communicatie <small>(één-richting stroom van informatie van dienstverlener naar publiek)</small>	Consultatie <small>(twee-richting dialoog tussen dienstverlener en publiek)</small>	Co-creatie <small>(actieve betrokkenheid van het publiek in politieke beslissingen en/of ontwerp en uitvoering van diensten)</small>

gedreven (zie figuur 1), terwijl die verschillende bewegingen ook tot op een bepaald niveau samen blijven bestaan. Cultuurcentra zijn dan ook genoodzaakt op zoek te gaan naar een evenwicht tussen de marktbenadering om hun producten en diensten te leveren (door middel van NPM) en het betrekken van burgers bij wat ze doen. Ze worden geconfronteerd met de uitdaging om zowel economisch te rationaliseren als te investeren in burgerparticipatie.

EXPLOITEREN EN EXPLOREREN

Cultuurcentra moeten dus op een efficiënte wijze een hoogstaand aanbod (door middel van hun *programmatie*) behouden, en dat

aanvullen met een sterke gemeenschapsvormende dienstverlening, die samen met en vanuit haar stakeholders en in het bijzonder de bevolking (door middel van *co-creatie*) zo veel mogelijk mensen uit hun regio laat deelnemen aan kunst- en cultuurbeleving om de levenskwaliteit van de gemeenschap te verhogen. De *push*-benadering, waarbij de eigen dienstverlening naar het publiek wordt gebracht, moet zo efficiënt en effectief mogelijk worden *geëxploiteerd* (servicebeweging). Daarenboven moet ze evenwaardig worden aangevuld door de *explorerende pull*-benadering (burgerbeweging), die de betrokkenheid van de burger bij het cultuurcentrum en kunst en cultuur in het algemeen verhoogt.

Binnen de organisatiewetenschappen beschouwt men exploitatie en exploratie als

verschillende veranderingsroutines, leerlogica's, innovatietypes en kennisstrategieën die belangrijk zijn voor het leren binnen een organisatie, het functioneren van een team en het geven van strategische richting (Chermack, Bodwell and Glick, 2010). March (1991) associeerde *exploitatie* met verfijning, implementatie, efficiëntie, selectie en uitvoering, wat resulteert uit centralisatie, hechte culturen, focus door het verminderen van variatie en een hoge graad van controle en formalisatie. Dat leidt uiteindelijk tot kortetermijnperformance. Anderzijds omschreef hij *exploratie* als zoeken, het nemen van risico's, experimenteren, innovatie, variatie, flexibiliteit en het ontdekken van nieuwe elementen. Dat komt allemaal voort uit decentralisatie, losse culturen, minder geformaliseerde processen en divers denken, wat uiteindelijk leidt tot langetermijnperformance. Het cultuurcentrum van vandaag moet met andere woorden twee logica's of paradigma's, die elk een andere organisatiestructuur en cultuur vereisen, verzoenen en integreren om succesvol te zijn en blijven op korte en lange termijn.

AMBIDEXTROUS

Het integreren van beide paradigma's vereist dus een zekere 'tweehandigheid' of '*ambidexterity*' van de organisatie. In de organisatieliteratuur gebruiken wetenschappers dat woord om het vermogen en de bekwaamheid van een organisatie te be-

schrijven om twee afzonderlijke dingen simultaan uit te voeren en in balans te houden: exploitatie en exploratie, efficiëntie en flexibiliteit. Of nog: het duidelijk volgen en vasthouden van een richting, en aanpassingsvermogen.

Empirisch onderzoek (Probst & Raisch, 2005) toonde aan dat organisaties die *ambidextrous* georganiseerd zijn, minder vatbaar zijn voor falen dan organisaties met een eenzijdige focus. Ook andere wetenschappers (Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996; Kang & Snell, 2009) vonden empirisch bewijs dat *ambidextrous* organisaties winstgevender én tegelijkertijd innovatiever zijn dan hun concurrenten die focussen op één zijde van het continuüm.

DRIE TYPES AMBIDEXTERITY

De wetenschappelijke literatuur geeft drie manieren aan om exploitatie- en exploratieactiviteiten in balans te brengen: temporele, structurele en contextuele *ambidexterity* (Aubry & Lièvre, 2010; Bledow, Frese, Anderson, Erez & Farr, 2009; Gupta, Smith, & Shalley, 2006; Jansen, 2005).

Temporele ambidexterity creëert een balans tussen exploitatie en exploratie door korte periodes van exploratie af te wisselen met lange periodes van exploitatie binnen eenzelfde organisatie (Jansen et al., 2009; Kang et al., 2009; Mom et al., 2007; Simsek et al., 2009). Voordeel is dat het heel duidelijk is wat er op een bepaald moment van de or-

ganisatie wordt verwacht, nadeel is het gebrek aan continuïteit tussen verschillende activiteiten.

Structureel ambidextrous organisaties creëren met een ruimtelijke scheiding ‘duale structuren’: ze scheiden exploratie- en exploitatieactiviteiten in verschillende organisatie-eenheden (Jansen, 2005; Tempelaar, 2010; Turner & Lee-Kelly, 2012). Deze differentiatiebenadering verhoogt de efficiëntie, maar heeft als nadeel dat er stevige barrières ontstaan voor het delen van informatie en het samenwerken over de verschillende eenheden heen. Er kunnen conflicten ontstaan omdat de verschillende eenheden verschillende structuren, culturen en mindsets hebben (Berghman, 2012; Aubry & Lièvre, 2010; Turner et al., 2011; Ou et al., 2012). Wanneer een organisatie zich *contextueel ambidextrous* organiseert, worden de verschillende exploratie- en exploitatieactiviteiten samen georganiseerd binnen één systeem. In een contextuele *ambidextrous* organisatie beschikt elk individu van de organisatie over de capaciteit om op een simultane manier exploratie- en exploitatieactiviteiten uit te voeren, gegeven de juiste context.

Aangezien er binnen de organisatie continu zowel exploiterende als explorerende activiteiten moeten worden uitgeoefend, lijkt temporele *ambidexterity* geen geschikte optie voor cultuurcentra. Voor grote centra (A-niveau) lijkt contextuele *ambidexterity* op organisatieniveau weinig haalbaar. Multi-inzetbaarheid en het generalistisch

beheersen van de verschillende expertisevelden binnen de organisatie zijn moeilijk te bereiken voor elk individu. Bovendien zijn niet veel individuen in staat om zowel exploitatieve als exploratieve taken uit te voeren (Nemanich et al., 2009; Tempelaar, 2010). Structurele *ambidexterity* lijkt wél haalbaar, door de organisatie op te delen in een meer exploiterende (bijvoorbeeld zaalverhuur) en een meer explorerende eenheid (bijvoorbeeld programmatie en publiekswerking), die elk op organisatieprocessen werkzaam zijn die weinig interafhankelijk zijn in de uitvoering.

HET BEWAKEN VAN DE BALANS TUSSEN EXPLOITATIE EN EXPLORATIE

De uitdaging van *ambidexterity* op organisatieniveau schuilt vooral in het vinden van de juiste balans tussen exploitatie en exploratie. March (1991) haalt drie belangrijke redenen aan die dat bemoeilijken. Een eerste is dat het streven naar ‘*ambidexterity*’ paradoxale situaties creëert voor een organisatie, omdat de kortetermijnefficiëntie en -controlefocus van exploitatieve eenheden (bijvoorbeeld zaalverhuur) tegenstrijdig zijn met de langetermijnfocus – experimenteel en gedecentraliseerd – van exploratieve eenheden (bijvoorbeeld programmatie en publiekswerking). Daar komt bij dat deze eenheden elkaars concurrent zijn wat de organisatiemiddelen betreft (bijvoorbeeld schouwburg, technische

ploeg, promotiebudget...). Hoe schaarser deze middelen, des te meer exploitatie en exploratie elkaar uitsluiten en des te meer aandacht er vanuit de organisatie besteed moet worden om hulpbronnen en werkmiddelen toe te schrijven aan verschillende eenheden binnen de organisatie. Zo zal de dienst Programmatie en Publiekswerking een vrij moment in de schouwburg eerder willen gebruiken om een financieel onzeker experiment met een nieuwe doelgroep op te zetten, terwijl de dienst Zaalverhuur de voorkeur zal geven aan een sterk winstgevend bedrijfsevent. Ten tweede werken exploitatie en exploratie zelfversterkend, wat ertoe kan leiden dat organisaties inert worden en onverschillig voor veranderingen in de omgeving. Gupta et al. (2006) en Goossen et al. (2012) voegen hieraan toe dat exploratie soms leidt tot falen, en dat dit falen tot nog meer exploratie leidt om de problemen op te lossen, wat kan resulteren in een *failure trap*. Dat veroorzaakt uiteindelijk ondermaatse prestaties, omdat organisaties niet in staat zijn de vruchten te plukken van hun innovaties. Daarnaast leidt exploitatie vaak tot vervroegd succes, wat de organisatie stimuleert om te blijven inzetten op eenzelfde type exploitatie. Dat kan dan weer leiden tot een *success trap*. Ten slotte stellen exploratie en exploitatie verschillende eisen aan flexibiliteit, efficiëntie, behendigheid en starheid; ze hebben een verschillend karakter, hebben nood aan verschillende structuren, culturen, procedures, mindsets, routines, managementstijlen enzovoort.

Mechanismen die kunnen helpen om exploratie- en exploitatie-eenheden te integreren zijn: een gedeelde visie en waarden over de eenheden heen creëren, zorgen voor coördinatie vanuit het – hiërarchisch hogere – managementteam, systemen creëren voor kennisintegratie, appreciatie creëren ten aanzien van andere eenheden en het belonen van communicatie en samenwerking over de eenheden heen (Simsek, Heavey, Veiga & Souder, 2009; Yukl, 2009). Bijkomend dienen deze eenheden zelf ook *ambidextrous* te worden. Enerzijds is dit omwille van het structureel opgelegde teamwork en anderzijds omdat deze teams als een belangrijke bron van innovatie op organisatieniveau en dus van een positieve organisatieprestatie worden beschouwd (Nemanich & Vera, 2009; Tempelaar, 2010).

OP TEAMNIVEAU: CONTEXTUELE AMBIDEXTERITY?

Het creëren van een exploiterende eenheid op organisatieniveau betekent voor een cultuurcentrum niet per definitie dat de andere eenheid of eenheden zuiver explorerend moeten zijn. Een eenheid kan op teamniveau nog steeds *ambidextrous* zijn. Nemanich en Vera (2009) omschreven ‘*ambidexterity*’ in teams als “het vermogen om nieuwe mogelijkheden te exploreren terwijl tegelijkertijd de bestaande worden geëxploiteerd”. Wij hanteren de volgende definitie:

“Een *ambidextrous* team is een team dat be-

schikt over de gedrags- en cognitieve complexiteit om exploratie- en exploitatieactiviteiten op een succesvolle manier op een hoog niveau te bereiken.”

De klassieke *push*-programmatie is qua activiteit eerder exploiterend, terwijl de participatieve *pull*-projecten en publiekswerkingsactiviteiten in verhouding eerder explorerend zijn van aard. Een verdere opdeling in een explorerend en exploiterend subteam (structurele *ambidexterity*) lijkt hier minder effectief en efficiënt. Beiden processen zijn in hun uitvoering sterk verweven en interafhankelijk, waardoor het weinig aangewezen is ze structureel uit elkaar te halen. Het opzetten van contextuele (geïntegreerde) *ambidextrous* teams dringt zich hier dus op. Het voordeel van zo'n *ambidextrous* team is dat het de verschillende ideeën, expertise en kennis van diverse individuen kan samenvoegen om zo exploitatie en exploratie in balans te brengen (Bledow et al., 2009).

PROGRAMMATORISCHE WEERSTAND

Uit onze interviews en gesprekken in cultuurcentra – Geel, Mol, Dilbeek, Ternat, Liedekerke... – blijkt dat deze balans niet altijd even makkelijk wordt gevonden. Zo vertrekt een programmatieteam voor de opbouw van de programmatie en projecten dikwijls nog te eenzijdig van de kunstenaar (*push*-benadering), eerder dan van de burger. Zo'n team moet evenwaardig vertrek-

ken van lokale en regionale hefbomen om verenigingen, wijken en individuele burgers te ondersteunen in hun maatschappelijke groei. Je behoudt de huidige kwalitatieve programmatie, maar voegt er een sterke co-creatieve en *pull*-benadering aan toe. Tot op vandaag is er binnen programmatieteams nogal wat weerstand voor deze benadering. Er wordt niet enkel gevreesd voor het afkalven van de artistieke kwaliteit. Programmatoren voelen zich ook onvoldoende comfortabel omdat ze niet over de ervaring, vaardigheden, methodieken en expertise beschikken om burgers, verenigingen en artiesten te betrekken, te begeleiden en te faciliteren bij deze explorerende trajecten. Een stereotypering als “Wij zijn toch geen sociaal opbouwwerkers” is een veelgehoorde vorm van weerstand.

MENSELIJK KAPITAAL

De literatuur over *ambidexterity*, meer bepaald contextuele *ambidexterity*, meent dat menselijk kapitaal een deel van de oplossing kan zijn (Kang & Snell, 2009): de kennis, de vaardigheden en het vermogen van individuen. Dat kapitaal kan specialistisch of generalistisch zijn (Turner, Maylor & Swart, 2011; Turner & Lee-Kelley, 2012). Specialisten hebben kennis die dieper gaat en ingebed en geïnvesteerd is binnen bepaalde zeer specifieke kennisdomeinen (Kang & Snell, 2009). Omdat specialisten eerder beschikken over en focussen op de verbreding van specifieke kennis binnen stevig afgeba-

kende domeinen, concluderen Kang et al. (2009) dat zij meer focussen op exploitatieactiviteiten. Generalisten van hun kant beschikken eerder over polyvalente vaardigheden met een breder repertoire aan mogelijkheden die multi-inzetbaar zijn in verschillende situaties. Daarom lijken generalisten eerder gefocust te zijn op exploratie: ze kunnen zich inbedden in verschillende, brede domeinen en zijn dus in staat diverse en nieuwe kennis te vergaren. Programmatieteams bestaan vandaag hoofdzakelijk uit specialisten, hier en daar al aangevuld met een generalistische publiekswerker. Het creëren van een *ambidextrous* programmatie- en publiekswerkings-team betekent dus dat programmatoeren meer generalistische kennis en vaardigheden moeten opbouwen, zonder aan specialisme in te boeten. Generalistische publiekswerkers behouden dan weer hun polyvalentie, maar vullen haar aan met specialistische kennis en vaardigheden op het vlak van cocreatie, die ze met het team kunnen delen.

Het opbouwen van *ambidexterity* wordt volgens wetenschappers gefaciliteerd door te investeren in training en het opbouwen van vertrouwen in de relaties met teamleden en managers (Adler, et al., 1999: 48). Tushman en O'Reilly (1996) wezen op het belang van het creëren van een gedeelde cultuur en visie, en van ondersteunende en flexibele leiders.

CONCLUSIE

De service- en de burgerbeweging dwingen cultuurcentra exploiterende en explorerende activiteiten te integreren. Hierdoor moeten ze zich *ambidextrous* organiseren, waarbij ze een gerichte keuze moeten maken tussen temporele, structurele of contextuele ambidexterity, zowel op organisatie- als op teamniveau. Om exploitatie en integratie succesvol hand in hand te laten gaan, moeten integrerende mechanismen (gedeelde visie en waarden, kennisintegratiesystemen...) ingevoerd worden en zijn gerichte investeringen noodzakelijk om het menselijk kapitaal op elkaar af te stemmen en te laten groeien.

Met medewerking van de cultuurcentra Westrand (Dilbeek), De Werft (Geel), 't Getouw (Mol) en De Plotter (Ternat), en het gemeenschapscentrum De Warande (Liedekerke).

Bibliografie

- Aubry, M., and Lièvre, P. (2010), "Ambidexterity as a competence of Project leaders: A case study from two polar expeditions" in *Project Management Journal*, 41, 3, p. 32-44
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., and Farr, J. (2009), "A dialectic perspective on innovation: conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity" in *Industrial and Organizational Psychology*, 2, p. 305-337
- Berghman, L. A. (2012), "Strategic Innovation in established companies: An empirical study of appropriate ambidexterity strategies" in *International Journal of Innovation Management*, 16, 1, p. 1-30
- Bovaird, T. & Löffler, E. (2003). "Public Management and Governance". Routledge: London.
- Chermack, T.J., Bodwell, W., and Glick, M. (2010), "Two strategies for leveraging Teams toward organizational effectiveness: scenario planning and organizational ambidexterity" in *Advances in Developing Human Resources*, 12, 1, p. 137-156
- Gibson, C.B., and Birkinshaw, J. (2004), "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity" in *Academy of Management Journal*, 47, 2, p. 209-226
- Goossen, M.C., Bazzazian, N. (2012), "The performance effects of simultaneous and sequential exploration and exploitation", Paper to be presented at the DRUID Academy 2012 On January 19-21 at University of Cambridge /The Moeller Centre
- Gupta, A. K., K. G. Smith, C. E. Shalley (2006), "The interplay between exploration and exploitation" in *Acad. Management J*, 4, p. 693-706
- He, Z.-L., P.-K. Wong (2004), "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis" in *Organ. Sci.*, 15, 4, p. 481-494
- Jansen, J. J. P. (2005), "Ambidextrous Organizations: A Multiple-level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation, and Performance, to obtain his PhD at the University of Rotterdam, p. 1-185
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. A. J., and Volberda, H. W. (2009), "Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms" in *Organization Science*, 20, 4, p. 797-811
- Kang, S.C., and Snell, S.A. (2009), "Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management" in *Journal of Management Studies*, 46, 1, p. 65-92
- March, J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning" in *Organization Science*, 2, 1, p. 71-87
- Mom, T.J.M., van den Bosch, F.A.J., and Volberda, H.W. (2007), "Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows" in *Journal of Management Studies*, 44, 6, p. 910-931
- Nemanich, L.A., Vera, D. (2009), "Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition" in *The Leadership Quarterly*, 20, p. 19-33
- Ou, A.Y., Peterson, S.J., and Waldman, D.A. (2012), "Organizational ambidexterity and firm performance: the role of CEO humility", Accepted for the Academy of Management Annual Meeting
- Probst, G., Raisch, S. (2005), "Organizational crisis: The logic of failure" in *Acad. Management Executive*, 19, 1, p. 90-105
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F., and Souder, D. (2009), "A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes" in *Journal of Management Studies*, 46, 5, p. 864-894
- Tempelaar, M. (2010), "Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes", to obtain his PhD at the University of Rotterdam, p. 1-169
- Turner, N., and Lee-Kelley, L. (2012), "Unpacking the theory on ambidexterity: An illustrative case on the managerial architectures, mechanisms and dynamics" in *Management Learning*, 0, 0, p. 1-18
- Turner N., Maylor H. and Swart J. (2011), "Ambidexterity-as-Practice: Understanding the Role of the Manager in IT-Services Projects", Presented at the OLKC 2011 Conference, Hull, UK
- Tushman, M.L. and C. A. O'Reilly. (1996), "Ambidextrous Organizations: managing evolutionary and revolutionary change" in *California Management Review*, 38, 4, p. 8-30
- Verlet, D. & De Schepper, G. (2010). "Over efficiëntie en effectiviteit van de Vlaamse overheid. Een stand van zaken uit de praktijk: over kiezen en keuzes binnemen". Studiedienst van de Vlaamse Regering en Departement Bestuurszaken.