

- 1 In de inleidende lezing tot het seminarie wees prof. Filip De Rynck, hoogleraar Bestuurskunde, op:
- Een aantal maatschappelijke factoren die maken dat de gemeenschappelijkheid van het optreden van ‘de overheid’, welk ook het niveau is, toeneemt.
  - Een aantal elementen van grote politieke en bestuurlijke verwevenheid die ervoor zorgen dat we één bestuurlijk systeem hebben, met verschillende actoren.
  - De vaststelling dat tot nu toe is onderbelicht welk bestuurlijk systeem door de opeenvolgende staatsvormingen in Vlaanderen is ontstaan en dat de staatsvorming evenzeer grondig het lokale niveau heeft hervormd en dus niet alleen het niveau van de Vlaamse overheid.
  - Door de staatsvorming is de Vlaamse overheid op vele manieren, direct en indirect, verweven met en actief op het lokale niveau. In die zin is de Vlaamse overheid evenzeer een ‘lokale actor’ die naar middelen en bevoegdheden misschien bij momenten zelfs meer weegt op de ontwikkeling van lokale gemeenschappen dan de lokale besturen.

In zijn lezing werden zes rollen van Vlaamse overheden onderscheiden, die elkaar deels overlappen en eerder als ideaaltypisch moeten worden gezien. Bij elke rol werd enige commentaar gegeven.

1. **Organieke kaders (toezicht)** (wat laat het toezicht toe; laat men innovatie gebeuren; mag alleen wat geregeld is of mag alles wat niet geregeld is?)
2. **Vergunningsverlener** (procedures met de Vlaamse overheid als finale beslisser; zie voorstellen tot vereenvoudiging en rol gouverneur)
3. **Meta – governor van lokale netwerking** (Vlaamse overheid legt voorwaarden, structuren op, direct of indirect die grote impact hebben op de relaties tussen lokale publieke en lokale private actoren; de Vlaamse overheid financiert via verschillende kanalen private non-profitorganisaties en stuurt op die manier sterk hun ‘lokaal’ gedrag)
4. **Kadersteller van lokaal beleid** (impact van Vlaamse overheid als kadersteller van beleid van het lokaal bestuur; discussie over planlast, planlastdecreet en verschuiving van debat naar verantwoordingssystemen ter opvolging van Vlaamse prioriteiten)
5. **Partner in ketens en dienstnetwerken** (Vlaamse en lokale actoren, samen met andere actoren eventueel, in ketens die op dienstverlening gericht zijn; Werkwinkels; Digitale Bouwaanvraag,...)
6. **Actor en uitvoerder in beleidsnetwerken** (Vlaamse overheid als sterke uitvoerende actor op het lokaal niveau, direct of via vele Vlaamse buitendiensten; infrastructuur in de brede zin, mobiliteit, natuurontwikkeling,...)

Tot slot van de lezing gaf Prof. De Rynck aan dat in internationale literatuur steeds meer nadruk wordt gelegd op het ‘intergovernmental management’: investeren in het managen van de relaties tussen besturen.

Hij eindigde zijn betoog met een gedachtenexperiment. In het Gentse zijn op dit moment 30 Vlaamse buitendiensten van ministeries en agentschappen actief. Daarin zit veel betrokkenheid bij de lokale gemeenschap (een element in de houding van Vlaamse ambtenaren dat tot nu toe nog nooit is onderzocht) en veel capaciteit en kennis. Daarnaast, maar in de feiten er al vaak sterk mee verweven, is er de capaciteit en kennis van de lokale besturen (gemeenten en OCMW's). Wat zou er nu gebeuren als we al die 'lokale' capaciteit en kennis als de eenheid van analyse namen en daarover in beleidstermen zouden nadenken? Hoe kan die verzamelde capaciteit beter worden aangewend, uitgewisseld? Hij gaf enkele voorzetsen daarover:

- Op lokaal niveau wordt de versplintering en versnippering van de Vlaamse overheden in hun vele gedaantes als een acuut probleem ervaren.
- Algemeen en wereldwijd wordt erkend dat lokale initiatieven in de transitie naar een meer duurzame samenleving een cruciale rol spelen.
- Waarom starten we het denken over bestuur niet vanuit die lokale initiatieven en zien we dat als een platform voor coördinatie, eerder dan te verwachten dat grote structurele en organisatorische hervormingen op Vlaams niveau voor die verbeterde coördinatie zullen zorgen? Daarin kunnen lokale en Vlaamse krachten en capaciteiten worden gebundeld en meer worden gericht.
- Rond die lokale initiatieven in beleidsnetwerken tussen lokale, private en Vlaamse actoren (en dat kan om grote projecten gaan; lokaal is niet gelijk aan klein) en rond ketens van dienstverlening zouden we meer moeten investeren in project- en procesmanagement. We hebben nood aan meer en betere mensen die als 'boundary scanners' (op de grens van en tussen besturen) vernieuwend kunnen werken in dergelijke netwerken.

## 2 Slotbeschouwingen

Over alle discussies heen, vielen volgende zaken op:

1 Een gecoördineerde opstelling als 'overheidsactoren' vormt in tijden van crisis, besparingen,... een noodzaak en daar ontbreekt het op dit moment aan, waardoor stereotypen over de overheid, puur kwantitatieve of economische kostenanalyses het beeld van het functioneren van de overheid al te zeer kunnen domineren. Het lijkt alleen nog te gaan over aantallen (pensionering). Veel te weinig komt de absolute noodzaak en onvervangbaarheid van de overheid voor het publieke voetlicht; ontbreekt het aan goede inspirerende verhalen over innovatie en ondernemingszin bij de overheid; wordt te weinig weerwerk geboden tegen het stereotype dat het alleen om kosten gaat en is er te weinig aandacht voor de maatschappelijke baten.

2 Met sprekende voorbeelden wordt duidelijk dat de lokale besturen goede seïsmografen zijn om de gevolgen van de staatshervorming goed te kunnen duiden. Eerder dan grote verhalen moeten we voor verder overleg wellicht eerder inspelen op deze 'kleine' verhalen die zeer goed aantonen hoe onaf de staatshervorming vaak is; in welke kleine hoeken en kanten van regelgeving dat te merken is en hoe dat lokale innovatie hindert. Laat ons vanuit die lokale verhalen vertrekken.

3 Uit de workshops konden enkele markante vaststellingen gehaald worden.

### 3.1 Lokaal bestuur als dienstverlener

- De lange duur van hervormingen van interbestuurlijke informatieprocessen werd aangeklaagd en als voorbeeld gegeven van een domein waarin veel meer zou moeten worden geïnvesteerd. Het voorbeeld van de interbestuurlijke producten- en dienstencatalogus kwam aan bod. De traagheid van deze processen hindert sterk de ontwikkeling van e-gov op lokaal niveau. Het idee werd geopperd om te werken met accountmanagers voor dergelijke interbestuurlijke informatieprocessen en dat kunnen zowel mensen zijn van lokale als van Vlaamse besturen.
- Een ander idee was om veel meer vanuit klantenperspectief te werken en vanuit dat perspectief in te zetten op vereenvoudiging van regelgeving. Het voorstel is naar voren gekomen om samen, lokale en Vlaamse actoren, het nieuwe Vlaamse regeerakkoord op dat vlak voor te bereiden en samen aan een insteek te werken.
- Integraal denken in alle fasen van het herdenken van processen moet worden volgehouden, ook in de uitvoering. Soms worden op dat moment de principes van vereenvoudiging losgelaten.
- “ Ambtenaren kunnen het zelf, als ze de ruimte krijgen “. Met deze uitspraak, vanuit de private ondernemingssector, wordt gepleit om ambtenaren autonomer te laten werken aan vereenvoudiging.
- Privacy is een kostbaar goed maar toch is evenzeer duidelijk dat het schermen met de privacy soms een strategisch spel is om niet te moeten meestappen in het hertekenen van de interbestuurlijke processen.

### 3.2 Lokaal bestuur als managementeenheid

- Belangrijk is dat de Vlaamse actoren de toegenomen professionalisering van de lokale besturen zien en als kracht erkennen. Niettemin moet worden onderkend dat dit de verschillen tussen de lokale besturen ook doet toenemen en dat lang niet in alle lokale besturen deze professionaliteit voldoende kan doorwerken. Lokale besturen moeten op dat vlak ook kritisch kijken naar het eigen functioneren. De invoering van de beleids- en beheerscyclus doet die verschillen goed naar boven komen. De omslag van lokale besturen naar besturen die gericht zijn doelstellingen en prestaties, is nog volop bezig.
- Veel aandacht moet gaan naar de fase na het planlastdecreet en na het formuleren van de Vlaamse beleidsprioriteiten. “ De planlast verdwijnt, de prestatielast verschijnt “, zo werd het geformuleerd. Dit vergt zorgvuldige opvolging: de sturing van de Vlaamse overheid kan zelfs nog veel sterker worden via het sturen op prestaties en de verantwoordingssystemen die daarvoor worden opgezet, dan via het sturen op input via beleidsplannen.

### 3.3 Lokaal bestuur als beleidseenheid

- Gepleit werd ook voor het investeren in kennisplatformen tussen lokale en centrale actoren, best aangevuld met maatschappelijke actoren. Het initiatief van dit seminarie wordt geprezen maar zou moeten worden voortgezet, uitgediept en beter worden ondersteund. Het zou alleszins niet bij een eenmalig en vrijblijvend initiatief mogen blijven.
- Lokale projecten waarvan de Vlaamse overheid in vele gedaantes en rollen een integraal deel is, zouden als basis moeten dienen voor de bundeling van capaciteit en voor het investeren in netwerken rond deze projecten. Tot het managen van dit soort netwerken hoort het investeren in ondersteuning, in goede managers en in het zoeken naar innovatieve vormen om afspraken in netwerken te realiseren en op te volgen.
- Van de Vlaamse overheden wordt verwacht dat ze niet alleen retorisch maar ook in de praktijk lokale innovatie stimuleren, te meer omdat dus in vele van deze lokale innovatieve projecten Vlaamse besturen zelf op vele manieren betrokken zijn. Laat dingen gebeuren, zo groeit innovatie. Op cruciale momenten intelligent niets doen (in de betekenis van laten gebeuren) en interventiemacht niet gebruiken, kan veel effect hebben.
- De lokale besturen verwachten dat de Vlaamse politieke overheid consequent is in het toebedelen van basisrollen en het formuleren van verwachtingen ten aanzien van de lokale besturen. Zo werd onbegrip geuit door OCMW's dat hun regierol niet ten volle wordt onderkend en/of dat de toewijzing van regierollen, nu eens aan de OCMW's, dan weer aan de CAW's, logica en consistentie mist.

Tot slot formuleerde prof. De Rynck een kritische reflectie op de naar zijn aanvoelen groeiende kloof tussen enerzijds actieve ambtenaren die op een steeds meer professionele manier verandering en innovatie willen realiseren en anderzijds ons partijpolitiek systeem, waarbij nog maar weinig ruimte wordt gelaten voor ambtelijke ratio's en professionele oplossingen.

Dit seminarie beschouwt hij als bijzonder positief. Maar het mag niet bij deze eerste keer blijven. Dergelijke initiatieven en nog meer en beter uitgebouwde kennisplatformen kunnen bijdragen tot het vertrouwen van overheidsactoren in elkaar. Dat soort vertrouwen is van cruciaal belang om meer als een eenheid op te treden, om de belangen van een goede slagkrachtige overheid eensgezind te verdedigen.

In nieuwe initiatieven van interbestuurlijk overleg kan nog meer dan nu in de workshops gewerkt worden vanuit het burger- en het praktijkperspectief. Het lokale niveau, verzamelpaats van lokale actoren en van vele Vlaamse lokale actoren, is daarvoor uiterst geschikt.