

Over Reddingsvesten, driewielers en verbinding...

Gaan de lokale besturen het in de toekomst nog redden?

Auteur: Annemie Marnef, Algemeen directeur Brecht

Doorheen de jaren werd gepleit voor en uitwerking gegeven aan de uitbreiding van de autonomie van de lokale besturen. Federale, Vlaamse en provinciale overheden schroeven eigen bevoegdheden terug en opdrachten worden overgeheveld naar het lokale niveau. De commissie decentralisatie overhandigde op 13 januari 2023 haar eindrapport aan de Vlaamse regering. Eind 2023 – begin 2024 wordt een vervolgrapport overgemaakt.

Deze commissie zet de toon voor verdere uitbreiding van de lokale autonomie. Men wil problemen slagkrachtiger aanpakken door, met meer maatwerk, op het lokale niveau oplossingen te vinden. Daar staat men dichterbij de burger en weet men het beste welke oplossing op maat van de burger en omgeving kan werken. De ambities zijn hoog en de intenties ongetwijfeld goed.

Dat het een actueel thema is, blijkt alvast uit de studie die recent werd gepubliceerd door Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. Het interactief proces, gevoerd door Filip De Rynck en Lieven Janssens, resulteert in een omvangrijk wetenschappelijk rapport dat pijnpunten met betrekking tot onze binnenlandse organisatie blootlegt en suggesties doet voor de toekomst. Het openen van een kwalitatief en strategisch debat over het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen is een onderwerp dat ieder van ons aanbelangt.

De algemeen directeur heeft vanop de eerste rij zicht op de maatschappelijke tendensen en de mate van weerbaarheid van de overheid om hoofd te bieden aan de uitdagingen. Diezelfde algemeen directeur speelt een belangrijke rol om met het bestuur, zij-aan-zij, een organisatie te creëren die robuust, betrouwbaar en innovatief is.

Van crawl naar schoolslag naar zwemvesten naar verdrinking?

De praktijk wijst uit dat tussen goedbedoelde intenties tot vergroting van de lokale autonomie en een realistische uitwerking ervan een brede oceaan ligt. Iedereen van goede wil en drager van een maatschappelijke verantwoordelijkheid springt in het water. En hoewel men wenst dat met stevige crawlslagen naar de overkant wordt gezwommen, is het merendeel gedwongen om met een schoolslag te volgen. Niet iedereen beheerst immers de techniek van de crawl omdat het hen ofwel nooit werd aangeleerd ofwel omdat ze geen tijd hebben om te oefenen omdat ze ondertussen ook moeten tennissen en lopen. Zo lang men de horizon ziet en weet welke richting moet uitgezwommen worden, zullen ook deze schoolslagbeheersers, zij het trager, wel aan de overkant geraken.

Vandaag zijn we op een punt gekomen waarbij het zwemmen steeds moeilijker gaat. We zien meer en meer hondjeszwemmers die alle moeite van de wereld moeten doen om voort te geraken.

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we niet massaal naar de zwemvesten- en boeien moeten grijpen om het hoofd boven water te houden als lokaal bestuur? Op welke manier kan onze burger er zeker van blijven dat we niet verzuipen?

De bestaande productencatalogus van de lokale besturen is uitgebreid. Gewijzigde regelgeving en de lokale autonomie zorgen ervoor dat de catalogus verder uitbreidt en het wordt steeds complexer om bepaalde producten aan te leveren. Onderaan deze tekst kan de lezer een overzicht vinden van deze nieuwe of gewijzigde verantwoordelijkheden en uitdagingen van de lokale besturen.

Politiek en administratie trekken aan één zeel

Laten we heel eerlijk zijn. Het politieke en het administratieve apparaat hebben een bijzonder groot raakvlak. Allemaal willen we het goed doen en eer halen uit de maatschappelijk relevante job die we dagdagelijks met veel overgave doen, elks vanuit onze eigen rol. We worden met z'n allen gedreven door een wil om onze taak waarvoor we verantwoordelijkheid dragen te doen slagen en een maatschappij te creëren waarin het aangenaam vertoeven is voor onze burgers, waar compromissen en draagvlak gevonden kunnen worden, waar op een eerlijke manier geëvalueerd en bijgestuurd kan worden en waar respect volgt voor het geleverde werk.

Onze ambities, zowel de lokale politieke als de administratieve, worden vandaag echter gefnuikt. Ook hier is een groot raakvlak en moeten we erkennen dat we aan dezelfde kant van de frontlinie opereren.

Er komen toch subsidies naar de lokale besturen?

De overgehevelde middelen vanuit hogere overheden volstaan vaak niet om de lokale besturen op duurzame wijze in de mogelijkheid te stellen deze nieuw verworven bevoegdheden kwalitatief uit te bouwen. Deze middelen worden vaak ook pas verworven als men op grote schaal samenwerkt of ingewikkelde projectoproepen beantwoordt die in de praktijk slechts in te vullen zijn door grote steden en gemeenten die gekwalificeerd personeel kunnen vrijmaken om dossiers voor te bereiden en in te dienen. Nadien moet er ook voldoende capaciteit in huis zijn om de subsidies om te zetten in concrete acties die te verantwoorden zijn via allerhande rapporten.

Gevolg is dat de kleinere gemeenten in de kou blijven staan, tenzij ze zich verenigen via een al dan niet bestaand samenwerkingsverband en een ambtelijke coördinator aanstellen om in te spelen op dergelijke projectoproepen. Er zijn voorbeelden te vinden die inspirerend zijn voor anderen en af en toe ook jaloersmakend zijn. Hoedje af voor de samenwerkingsverbanden die op dat niveau reeds handelen. Zij legden al een lang traject af en boeken nu resultaten van hun doorgedreven wil om er iets constructiefs van te maken.

De andere gemeenten, die nog niet zover staan, ploeteren ondertussen vaak verder, in de hoop dat er beterschap op komst is, dat niemand ziek uitvalt of de organisatie, met een burn-out of ontgoocheling omwille van een uiteengespatte droom om maatschappelijk veel te kunnen betekenen, verlaat. Consultancykantoren zien onze sterke profielen graag komen. Zij hebben een verdienmodel ontwikkeld en springen in als een nieuw decreet nog onleesbaarder is geworden of de media bericht dat er geen omgevingsambtenaren meer te vinden zijn die sterk genoeg in de schoenen staan om op te kunnen tegen de raadsman van de bezwaarindiener, de ontwikkelaar, de landbouwer en elke andere betrokken partij. Laat staan dat ze door het regeltjesbos de bomen nog zien. Of dit een gewenste tendens is, wordt vandaag vaker op de discussietafel gelegd.

Hebben we lessen getrokken uit de integratiebeweging van gemeente en OCMW? En is de volgende stap dan een fusie? Of gaan we eerder ambtelijke samenwerkingsverbanden aan?

De integratie van gemeente en OCMW ligt nog vers in ons geheugen. Het creëren van een gemeenschappelijk sociaal beleid is het startpunt geweest. Ondersteunde diensten werden samengevoegd en er wordt nog volop gewerkt aan een gemeenschappelijke cultuur, met vallen en opstaan. Vaak is de integratiebeweging nog volop aan de gang. Een cultuur wijzig je immers niet op een drafje of via een interne nota.

Voor het bepalen van het imago van de gemeente en het OCMW is het evident dat we ernaar streven om ons als één te voelen en alles op alles te zetten dat we zowel intern als extern onze

gemeenschappelijke waarden vastleggen en uitdragen. We hebben allemaal de ambitie om ons als sterk merk te profileren, om ons op die manier zowel als betrouwbare partner voor de burgers als een aantrekkelijke werkgever op de kaart te zetten.

Ondertussen zijn we het er echter ook over eens dat het onmogelijk is om beide rechtspersonen volledig op mekaar af te stemmen. Niet alleen botsen we daar op juridische grenzen, een woonzorgcentrum werkt ook gewoon anders dan een school of een dienst burgerzaken. De initiële misschien ietwat naïeve instelling dat we één grote organisatie worden (los van de juridische beperkingen), is ondertussen achterhaald.

Elke algemeen directeur heeft in zijn nieuwjaarspeech vlak na de integratie van gemeente en OCMW gepleit voor eenheid en samenhang. Dit kan je volhouden tot aan de eerste wijziging van de rechtspositieregeling, waarbij je best een aparte personeelsvergadering organiseert voor de medewerkers van het woonzorgcentrum. Op zo'n momenten besef je dat je in je eigen huis al twee petten op je hoofd moet zetten en je beste skills moet bovenhalen om te verklaren waarom er verschillen zijn. We werden toch één organisatie?

Bij een fusie gaat het over veel meer dan het samenbrengen van ondersteunende diensten, pleiten voor samenhang en het vastleggen van gemeenschappelijke waarden.

Dan gaat het over alles, van a tot z, van aanvraag omgevingsvergunning tot zorgbehoevende senioren.

Nieuwe samenwerkingen (zoals ambtelijke samenwerking en fusie) opstarten wordt wel uitgesproken als oplossing om lokale hiaten te dichten, maar kijkt men daarvoor dan eerder naar de linkerbuur of naar de rechterbuur? En is dit dan in afwachting van een (verplichte) fusie? Of kunnen we het toch redden met samenwerkingsverbanden waarbij de lokale besturen an sich wel autonoom blijven? Is het verstandig om nieuwe samenwerkingsverbanden op te richten met een gemeente die we nadien niet zien als fusiepartner bij een verplichtend scenario? En als we dan overwegen om te fuseren, moeten we dan op zoek naar een partner waarmee we grote gelijkenissen vertonen? Of is het verstandiger om fusiegemeenten te krijgen die zich typeren omwille van hun heterogeniteit? Om, laten we zeggen, aan risicospreiding te doen en volop in te zetten op gemeenten die voldoende divers zijn om alle uitdagingen aan te kunnen? Vandaag kennen we vaak nog niet welke richting het uit zal gaan hoewel het water stilaan stijgt en er gelonkt wordt naar de reddingsboei.

Een aantal gemeenten zetten ondertussen vrijwillig de stap naar een fusie. Zij vonden reeds hun preferente huwelijkspartner. De ervaringen van deze betrokken administraties zullen waardevol zijn voor diegenen die nog volgen.

Een fusie behelst het ontwikkelen van gemeenschappelijke visies, het gaat over water bij de wijn doen, over moeilijke knopen doorhakken en die visie op een zelfde manier interpreteren. Het moet bovendien gaan over visies die werkbaar zijn voor de administraties die er uitvoering aan moeten geven, zonder dat zij de ganse dag het petje op hun hoofd moeten switchen, al naargelang de locatie waar de regels toegepast moeten worden.

De meerderheid van de gemeenten wacht (al dan niet bang) af wat de toekomst brengt. Hoe groot moeten de samengevoegde gemeenten worden? Er circuleren aantallen. Gaat het over 30.000 inwoners? Of spreken we eerder over 50.000 of 100.000 inwoners? En wat doen we met de nabijheid waar hierboven al over werd gesproken? Kunnen we nog oplossingen op maat vinden als we groter worden, maar niet professioneler? Het rapport 'Visie op de toekomst van het lokaal en binnenlands bestuur in Vlaanderen' heeft een heldere theorie over nabijheid. Onder titel 4.2. *Democratie en*

nabijheid bij schaalvergroting, wordt toegelicht hoe ook in grote gemeenten van nabij en op maat gewerkt kan worden. Cruciaal daarbij is een performante en sterke organisatie om dit burgerschap te organiseren en te ondersteunen.

Andere gemeenten kiezen vandaag voor (doorgedreven) ambtelijke samenwerking, al dan niet als voorbereiding op een toekomstige fusie. Vaak is daar een bestuurskrachtanalyse aan voorafgegaan en geeft dit rapport weer dat het moeilijk wordt om op eigen benen te blijven staan. Wil men de kop boven water houden, dan dringt een open blik op samenwerking zich op.

Anderen kijken ondertussen naar links en rechts over de gemeentegrens, maar vaak gaat het over niet meer dan gluren om dan weer noodgedwongen achter het muurtje te duiken en verder te werken aan de lokale waan van de dag. En die dag gaat snel voorbij. “Never a dull moment” in het lokale bestuur.

Er is een oprechte bezorgdheid voor de lokale mandataris van de toekomst. Hoe zullen zij dit in de toekomst klaarkrijgen? Het is voor hen nu al een huzarenstukje om gedragen antwoorden te vinden op alle maatschappelijke uitdagingen. De fusiebeweging op zich is al een dermate grote beweging, naast de reguliere en nieuwe maatschappelijke uitdagingen.

De mandataris wordt verkozen omwille van zijn nabijheid en actieve betrokkenheid op het grondgebied, maar voor de opmaak van het meerjarenplan moet sterk high level en strategisch gedacht worden. Van hen wordt visie verwacht over zeer diverse maatschappelijke thema's. Ze zijn de architecten van het lokale maatschappelijke stelselen mogen zichzelf niet verliezen door te veel aandacht te besteden aan het kiezen van de kleur van de muren.

De uitdaging is des te groter bij een fusiegemeente. De ene gemeente is het altijd op een bepaalde manier gewoon geweest, de andere gemeente verwacht wat anders. Het vinden van oplossingen op maat kan omslaan naar een politiek waarbij de vertegenwoordigers van de vroegere autonome gemeenten strijden voor het behoud van het bekende.

De lokale mandatarissen beseffen dat ze een gigantische klus te klaren hebben. Ze moeten enerzijds visionair zijn, maar anderzijds ook voldoende voeling hebben met wat het in de praktijk betekent om verandering door te voeren, zodat ze niemand uit het administratieve team kwijtspelen.

De lokale mandatarissen kunnen dit niet alleen. Zij moeten rekenen op sterke administraties die hen informeren en begeleiden, die het af te leggen pad kunnen voorbereiden en zich zo structureren dat de plannen uitgevoerd kunnen worden.

Samenwerking beogen en onderhouden is al een project op zich.

Diegenen die ooit initiatieven namen om nauwer samen te werken met andere(n) (besturen), zullen het met mij eens zijn. Samenwerking beogen, zelfs binnen een eigen administratie, is doorzetten, kneden, volhouden, nog eens kneden, opvolgen, warm houden en op het einde van de rit, als er effectief resultaat wordt geboekt, successen vieren.

Diegene die aangesteld wordt om samenwerkingsinitiatieven op te zetten, moet, naast tijd krijgen om op de samenwerking in te zetten, ook gesneden zijn uit het juiste hout.

Samenwerkingsinitiatieven uit de grond stampen staat op het to-do lijstje vaak bovenaan omdat men gelooft in de kracht van samenwerking, om dan verder en verder weg te zakken door nieuwe lokale prioriteiten die dagdagelijks op het administratieve of politieke bord worden gelegd. Gaat het de ene keer over een COVID-crisis, dan gaat het de andere keer over gewijzigde regelgeving die nog complexer is geworden, een nieuwe verplichting, een gewijzigde standaard waaraan we moeten

voldoen, een telefoontje van Audit Vlaanderen, een oorlog met een vluchtelingencrisis als gevolg, een lokale twist, een geweigerde vergunning, een medewerker van een éénmansdienst die langdurig ziek is, tegenstrijdige adviezen, een buurt die dringend gehoord wil worden, een petitie, een bericht van de financieel directeur dat de budgetten ontoereikend zijn, een brief van een aannemer dat hij een prijsverhoging doorvoert of een nieuwe projectoproep die toch wel interessant zou zijn voor de gemeente.

Daartussen wordt dan nog een weg gezocht tussen verschillende standpunten en prioriteiten van de lokale politieke partijen.

Het strookt niet met de realiteit te denken dat samenwerking en fusie op de korte of zelfs middellange termijn tot grote resultaten leidt.

Samenwerken om impact te vergroten of efficiënter te werken behelst eerst een lang en intens traject dat optimaal begeleid moet worden, waar capaciteit voor moet zijn, waar de juiste trekkers voor in huis moeten zijn. De producten uit de catalogus moeten ondertussen probleemloos afgenomen kunnen worden, de waan van de dag waait ondertussen door de gangen en de bureaus.

Bekijk het als volgt: als algemeen directeur krijg je vandaag de sleutels van een wagenpark. Er is echter een groot probleem. De wagens hebben maar drie wielen. Maar je moet voort. De producten in de koffer van de wagens moeten namelijk geleverd worden. Wie slim is, beslist om de wagens om te vormen tot functionele driewielers. Het voertuig wordt op die manier omgebouwd tot iets bruikbaar. De omvorming van elk van die wagens moet gebeuren terwijl de motoren op volle toeren zijn en de wielen draaien... Is er een kans op succes en kunnen de producten geleverd worden? Ja, als je voldoende en onderlegde mecaniciens hebt die de omvorming kunnen doen, je chauffeurs hebt die de wagens ondertussen op de weg kunnen houden.

En zo is het ook in vele lokale besturen vandaag. Je levert dagdagelijks heel veel producten af, maar je hebt vaak maar drie wielen en de omvorming naar een werkbare driewieler is (nog) niet gebeurd.

Hoe kunnen we de administraties klaarstomen voor een nieuwe manier van werken?

Het Vlaamse gewest werd ingedeeld in 15 referentieregio's. Dit regiodecreet beoogt samenwerking binnen afgebakende territoriale grenzen.

Samenwerking beogen en resultaatgericht aan de slag gaan om het hoofd te kunnen bieden aan de uitdagingen die gepaard gaan bij een uitbreiding van de lokale autonomie, vraagt veel meer dan alleen principiële beslissingen. Op het veld moet hard gewerkt worden, in weer en wind. En dat werk wordt gedaan met hoofden, handen en voeten. Als dienstverlenend bedrijf is dat nu eenmaal zo. Geen handen, hoofden en voeten, betekent geen vooruitgang.

We moeten ook durven hand in eigen boezem te steken. In het verleden is het binnen administraties niet altijd efficiënt verlopen, durfden mensen bij de overheid komen werken om uit te bollen. En ook vandaag gebeurt dat nog, zij het een pak minder.

Zijn we ondertussen niet op een punt gekomen dat deze groep ambtenaren de minderheid uitmaakt en voorwerp zijn van frustratie bij die grote groep collega's die wel ten volle gaan? Zijn we ondertussen niet veel professioneler geworden? Inzetten op leiderschap, competentieontwikkeling, gerichte feedbackgesprekken, vorming,... Het werpt vruchten af. Het zijn aangereikte tools die de overheidsbedrijven van vandaag moderner maken. En meer en meer mensen zoeken een job met zingeving, met maatschappelijke relevantie.

En gelukkig maar. Als dat niet het geval zou zijn, waren we al lang kopje onder gegaan. Dan hadden we geen vaccinatiecentra opgericht, geen kwalitatief gemeentelijk onderwijs georganiseerd, geen Oekraïners opgevangen, kon geen enkele vergunning afgeleverd worden,...

We stomen de groenarbeider klaar om met elektrisch materiaal werken, duurzame producten te gebruiken om onkruid te bestrijden, aandacht te hebben voor de bijen, samen te werken met maatwerkbedrijven,... De projectcoördinator buigt zich ondertussen samen met het studiebureau over een wegendossier en probeert door de wirwar van adviezen en meningen toch nog een fietspad te realiseren. Het personeel van het woonzorgcentrum schoolt zich bij om met BELRAI overweg te kunnen, volgt de tendensen binnen het zorglandschap op, past de praktijk zo goed mogelijk aan de nieuwe evoluties aan en verwelkomt ondertussen steeds hulpbehoevendere patiënten,...terwijl een pensioengolf om de hoek loert en het lichaam soms tegenstribbelt. Het uitwerken van een leeftijdsgericht personeelsbeleid staat al langer op de to do-lijst.

Op vele plaatsen in Vlaanderen worden nieuwe gemeentehuizen, nieuwe scholen, nieuwe woonzorgcentra,... gebouwd omdat de oude gebouwen niet meer voldoen aan de huidige normen. Energetische vereisten, gedeeld gebruik, leerhoeken in plaats van klassieke leslokalen, ontharde speelplaatsen, aangepaste kamers, leefhoeken, hybride werken, ruimte om overleg te plegen, om samen de middag door te brengen, douches voor de fietsers, oplaadpunten voor hun fietsen, ... Het is de toekomst en als overheid moet je mee. Niemand is gebaat bij een overheid die achterblijft.

Een nieuw gebouw betekent, naast de voorbereiding van het plan van eisen, een complex gunningsdossier met vaak zware onderhandelingen en een werfopvolging, ook altijd nieuwe werkwijzen, nieuwe procedures, aanpassing van dienstverleningsconcepten naar de noden van de burger. Maar het betekent vooral ook nieuwe kansen. De opening wordt beschouwd als de start van een nieuw tijdperk en het managementteam kijkt voortdurend achterom om te kijken of iedereen nog mee is.

We zien dat de medewerkers van lokale besturen zich meer en meer bewust zijn van hun rol en welke meerwaarde ze kunnen betekenen voor de burger. Ze beseffen ook dat hun werkeethiek en betrokkenheid het imago bepaalt. En dat imago ligt mee aan de basis van onze geloofwaardigheid als lokaal bestuur.

De medewerkers voeren het liefst een beleid uit dat duidelijk en rechtlijnig is en waarbij een gezonde dynamiek speelt tussen politiek en administratie. Samen, zoals hierboven reeds aangehaald.

Ze worden intrinsiek gemotiveerd door maatschappelijk verantwoord werk, maar ook door de kansen die ze krijgen om zich te ontwikkelen, inspraak en impact te hebben, door verbinding en erkenning van hun competenties. We hebben nood aan goede medewerkers om de uitdagingen aan te pakken. Om ze te houden, moeten we ze erkennen in hun expertise en hen motiveren. Tegelijkertijd beseffen deze medewerkers dat ze een belangrijke schakel zijn in de ketting van dienstverlening en dat einzelgänger die hun rol niet respecteren uit de boot vallen en niet op hun plaats zitten in een modern overheidsbedrijf.

De managementteams, onder leiding van de algemeen directeurs, waken erover dat we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen, dat systemen worden opgezet om continuïteit van dienstverlening te garanderen en uitvoering te geven aan het meerjarenplan.

Die grote maatschappelijke verantwoordelijkheid opnemen is ook de uitdaging van de lokale mandataris. Ook zij moeten zich bewust zijn van waarmee ze bezig zijn. Ook hier hoedje af. De lokale mandataris moet meegaan in een woeste zee van complexe regels, verdeelde meningen, financiële

beperkingen, nieuwe opdrachten... en zich daar na zes jaar voor verantwoordelijk bij een steeds kritischer wordende jury.

Weer een raakvlak

Een nieuw raakvlak is zichtbaar. Zowel de lokale mandataris als de medewerker van de administratie, wordt uitgedaagd om het beter te doen, om preciezer en vollediger te zijn, om mee te gaan in de maatschappelijke veranderingen waarbij geconstateerd wordt dat die maatschappij kritischer wordt en de meningen meer dan ooit verdeeld zijn. We moeten een pad volgen dat zowel digitaal als niet-digitaal is, dat snel gaat, maar ook kansen geeft aan achterblijvers.

Het managementteam loopt ondertussen met al haar petten in de hand van her naar der, blust branden, motiveert, coacht, stuurt aan, doet aan crisismanagement voor de hiaten in de organisatie, leest zich bij in tendensen en adviseert, denkt tussendoor aan morgen én probeert dat ook te doen voor hoe het er moet uitzien binnen 5 en 10 jaar. Ze beantwoordt vragen over specifieke dossiers die om allerlei redenen zoals gewijzigde regelgeving, aannemers die geen personeel meer vinden, beantwoording van bezwaarschriften, participatie en dergelijke, vertraging oplopen.

En ondertussen zoekt zij vaak naar nog meer argumenten om aan een bestuur te duiden dat een personeelsbestand afbouwen of zelfs status quo houden moeilijk te rijmen valt met een toename van de opdrachten voor het lokale bestuur en de roep om steeds verder te professionaliseren, tenzij een sterk kerntakendebat gevoerd kan worden en uitwerking gegeven kan worden aan de gemaakte keuzes.

De pijnpunten borrelen, de verkiezingen komen eraan

Verschillende pijnpunten worden nu duidelijk en één en ander begint te borrelen op het lokale niveau. We moeten er zorg voor dragen dat deze zoute zeewaterborrel zich niet manifesteert naar een maagzweer die koelbloedig de goede intenties van politiek en administratie nekt en verlamt. Nogmaals, we willen het allemaal goed doen, iets betekenen voor de maatschappij, meerwaarde zien in de job die we doen, of het nu vanuit een politieke of administratieve hoek komt. Samen mooie en vooral relevante dingen doen voor onze burgers.

De verkiezingen zijn in aantocht. De beleids- en beheerscyclus schrijft voor dat er een omgevingsanalyse opgemaakt moet worden. Binnen administraties worden medewerkers aangeduid die dit coördineren, diensten worden aan het werk gezet om een foto te trekken van de gemeente, tendensen uit te zoeken, de gegevens van de monitoring te analyseren,.. Bijzonder boeiend en alles met het oog op het vastleggen van de lokale verkiezingsprogramma's en het maken van verantwoorde keuzes in de meerjarenplanning.

Het staat buiten kijf dat de omgevingsanalyses zullen verwijzen naar de uitgebreide opdrachten van de lokale besturen in de toekomst. De opdrachtenlijst zoals hieronder omschreven is echter niet limitatief. Wie weet welke nieuwe uitdagingen op ons pad komen de komende jaren? We kunnen ons meerjarenplan dan wel enten op de uitdagingen, er met een kritische blik naar blijven kijken is even belangrijk. Covid bood zich ook ineens aan en de wereld veranderde sneller dan ooit. Een oorlog doet de wereld op haar grondvesten daveren, en onze burgers, niet alleen de kansarme, voelen de naschokken via bijvoorbeeld hun energiefactuur. Het lokale bestuur is nabij en schiet zoals gewoonlijk in actie omdat ze beseft dat dat haar taak is.

Iedereen kan een duit in het zakje doen om het systeem te doen slagen

Met verenigde krachten kunnen we de lokale autonomie omarmen en een lokale overheid creëren die van nabij doet wat nodig is voor haar burgers.

Om een visie voor de toekomst te maken en een overheidsbedrijf klaar te stomen voor wat nog zal komen, is duidelijkheid en een kritisch oog nodig. Wanneer kan een beslissing over de fusies verwacht worden? Zal het vrijblijvend zijn? Of worden gemeenten verplicht? Welke criteria zullen gebruik worden? Welke ondersteuning hoort bij verplichte fusies? Welke draaiboeken kunnen in dat geval gedeeld worden? Of houden we het bij samenwerkingsverbanden binnen de referentieregio? Worden er middelen vrijgemaakt om dit te coördineren? Wat zijn nu écht de taken van de overheid in tijden van krapte op de arbeidsmarkt? Waar liggen nu écht die prioriteiten? Moeten lokale besturen het warme water steeds zelf uitvinden, of kunnen bovenlokale structuren pionierswerk overnemen? Denk daarbij aan uniforme software, draaiboeken,... Kunnen lokale besturen ambtelijk betrokken worden bij de commissie decentralisatie zodat zij vanuit het werkveld mee kunnen tekenen aan de architectuur van het toekomstige binnenlands bestuur?

Kunnen we bovendien gezamenlijk werken aan een sterk, betrouwbaar imago? De lokale overheid als sterke partner, op vele domeinen, met middelen die ervoor zorgen dat tussen zeggen en doen niet te veel ruimte zit. De lokale mandataris verdient vooruitgang en zichtbare resultaten, maar ook realiteitszin.

Maak het aantrekkelijk voor de sterke lokale burgers, zodat ze het de moeite vinden om zich verkiesbaar te stellen en mee aan de kar te trekken.

Kunnen we samenwerken om het imago van de ambtenaar op te krikken zodat mensen durven solliciteren? Mopjes over luie ambtenaren hebben ondertussen een lange baard gekregen. Ze halen de energie weg uit al die mensen die dagdagelijks met veel goesting komen werken. Laat hen geen tijd verliezen met zich te verantwoorden omdat ze voor een overheid werken. Erken hen in hun expertise, maak hen niet met de grond gelijk als iets niet meteen lukt. Koester hen, want ze geven mee vorm aan de samenleving van vandaag en morgen. Ze zetten zich in voor kinderopvang, onderwijs, zorg, mindergegoeden, eigenaars en huurders, ondernemers, verenigingen, alle burgers... Ze doen ertoe, het is hip en ontzettend relevant om voor de overheid van vandaag en morgen te werken.

Wij gaan het engagement aan om onze organisatie verder te professionaliseren, geven positieve aandacht aan al diegenen die zich elke dag geven om de burger te dienen en de dienstverlening van morgen uit te werken die efficiënt en klantgericht is. En de achtergebleven collega's met een oude ambtenarenmentaliteit doen we af als uitzonderingen en als te negeren. Zij mogen ons imago niet bepalen.

Kortom, geef de lokale besturen de kans om het goed te doen.

Dit artikel is geen reactie op de studie van het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. Het is te beschouwen als een aanvulling om mee aan te sporen tot het voeren van een maatschappelijk debat over de rol van de lokale besturen en de partnerschappen die gesloten kunnen worden, zowel verticaal als horizontaal, in welke vorm dan ook. Het gaat over partnerschappen die als doel hebben met de juiste mensen en middelen uitdagingen aan te gaan voor onze burgers, die rekenen op een overheid die doet wat ze moet doen, met aandacht voor zowel het primaat van de politiek als voor de weerbaarheid van het lokaal bestuur als organisatie die verkozen mandatarissen begeleidt bij het uitvoeren van haar plannen. Dit artikel is evenmin een politiek artikel. Het is wel een oproep om op een verbindende manier in gesprek te gaan met elkaar.

Willen we vooruit, dan moeten we dat samen doen, met een open blik.

Tot slot, meten is weten en gissen is missen.

Hieronder is een overzicht te vinden, mogelijks niet exhaustief, van de huidige rol van de lokale besturen. Daarbij wordt nog geen rekening gehouden met de reeds uitgebreide productencatalogus die onze dagelijkse werking vandaag al uitmaakt:

ALGEMEEN

- Integratie gemeente en OCMW naar aanleiding van decreet over het lokaal bestuur: behoud van rechtspersonen, dus dubbele beheerslast met beleidsorganen, bevoegdheden, personeelsmobiliteit, beheersovereenkomst,...
- Regierol crises:
 - Pandemie
 - Pioniersrol – was nooit eerder gebeurd (bronopsporing, bel-acties, thuiswerk, vaccinatie,...)
 - Oekraïne
 - Nieuwe rol: gastgezinnen zoeken, inrichting woningen, verblijfsovereenkomsten, infovergaderingen,...
 - Energie
 - PFAS
 - ...
- Sociaal, duurzaam en innovatief aanbesteden
 - Aanpassing bestekken
 - Samenwerking met maatwerkbedrijven en opvolging van de resultaten
 - Voldoende budgetten voorzien, want niet per definitie goedkoper
 - Opmaak van beeldkwaliteitsplannen
 - ...
- Complexe subsidiekanalen en zware dossiers
 - Zorgzame buurten
 - Gemeente zonder gemeentehuis
 - Bouw van een nieuwe school waarbij clustering noodzakelijk is
 - ...
 - Rapportering, verantwoording van de middelen
- Digitalisering
 - Sneller wijzigend landschap

- Dubbel traject
- Burger die meekan
- Burger die digitaal niet ontsloten is
- Digibanken
- Digitale inclusie
- Aankoop van dure software op lokaal niveau
- Vaker leveranciers die niet aan verwachtingen voldoen met kostbare tijd van personeel dat verloren gaat
- Gelinkt notuleren
- Mijnburgerprofiel
- ...
- Commissie decentralisatie:
 - 52 fiches met betrekking tot decentralisatie naar lokale besturen
- Referentieregio's
 - Nieuwe initiatieven (oa via Labo regiovorming)
 - Samenwerkingen enten op referentieregio
- Burgerparticipatie
 - Uitgebreider
 - Burger verwacht ook participatie
 - Verankerd in decreet over lokaal bestuur
- Steeds mondig wordende burgers, al dan niet bijgestaan door een raadsman of advocaat
- Digitale dienstverlening in combinatie met dienstverlening voor de burger die digitaal niet ontsloten is
- Het middenveld / verenigingsleven / sociale organisaties stellen meer en meer vragen aan lokale besturen voor ondersteuning, dit gaat van (gratis) ter beschikking stellen van lokalen, ondersteuning door de gemeentelijke uitvoeringsdiensten voor verhuizen, organisatie van evenementen.... Als er bij een andere organisatie een voordeel qua huisvesting en / of subsidie wegvalt, zijn wij het eerste aanspreekpunt om het gat toe te rijden.
- Gebrek vanuit hogere overheid voor aanpak of draiboek voor zaken die in alle gemeentes toch gelijkaardig zijn (bv business continuiteitsplan bij Hacking, ...) of aanleveren van software (cfr Ned waar dit van veel meer vanuit hogere overheid wordt aangeleverd en niet via Remmicom, Cevi, Cipal/Schaubroek, ...met steeds hogere ontwikkelkost)
 - Vb: digitaal aanmeldsysteem voor inschrijven van leerlingen – ontwikkeld via de LOP's, waar gemeenten inzitten enerzijds als actor omdat ze gemeentelijk onderwijs hebben, anderzijds als regisseur op het grondgebied. Er zijn 70 LOP's die allemaal

een parallel traject hebben gelopen met bestek, gunning, testen software, ... En uiteindelijk zijn er nog steeds dubbele inschrijvingen mogelijk zijn als de scholen van je voorkeur in 2 verschillende LOP-gebieden liggen – had dit niet één centraal systeem vanuit departement onderwijs kunnen zijn?

MENS

- Bibliotheken
 - Rol van de bib wijzigt – van volksopvoeding naar ontmoetingshuizen en belevingsruimten
- Lokaal erfgoedbeleid
 - Herbestemming van kerken en pastorieën
 - Gewijzigde standaard voor label onroerend erfgoedgemeente
 - Interactie met dienst omgeving

RUIMTE

- Omgeving:
 - Personeel aantrekken en bijgeschoold houden
 - Meer inspraak bij RUP's
 - Open ruimte
 - Stikstof
 - Betonstop
 - Woon- en uitbreidingsgebieden
 - Complexere regels
 - Juridische steekspellen (bezwaarschriften, vernietigingen,...)
 - Evenwicht algemeen belang versus individueel eigendomsbelang
 - Adviesverlening van gemeente aan andere overheden ikv grote dossiers (stikstof, mestactieplannen,...)
 - Complex handhavingsbeleid met nu ook gemeentelijke bevoegdheid en opdracht (gemeentelijk stedenbouwkundig inspecteur of burgemeester)
- Klimaat:
 - Burgemeestersconvenant en uitwerking van de acties
 - Lokaal energie- en klimaatpact
 - Voorbeeldfunctie voor besturen
 - Eigen gebouwen energiezuinig maken

- Sensibilisering burgers
- Subsidierereglementen, premies
- Informatieplicht aan burgers
- Energieloketten
- 17 SDG's – duurzame ontwikkelingsdoelen verankeren in beleid
- Uitrol elektrische laadpalen
- Afvalbeheer
- Sluikstortproblematiek
 - Implementatie Diftar
 - Sensibilisering burger
 - ...
- Rioleringsdossiers:
 - Aanleggen op ritme van VMM
 - Afstemmen met wegenwerken
 - Hemelwaterverordening die het nog moeilijker zal maken om te vergunnen
 - Complexere vergunningsaanvragen
 - Tegenstrijdige belangen
 - Hogere budgetten te voorzien door stijgende prijzen
 - Participatievergaderingen
 - ...
- Onteigeningsdecreet:
 - Bedoeld als vereenvoudiging, maar geeft nog steeds problemen (bijvoorbeeld in combinatie met rioleringsdossiers)
- Lokale economie:
 - Lokaal beleid handelskernen
 - Participatie van adviesraad, handelaars,...

MOBILITEIT

- Lokaal mobiliteitsbeleid
 - Enten op vervoerregio
- Decreet gemeentewegen:
 - Nieuwe regels

- Nieuwe werkwijze
- Opleiding personeel
- ...
- Trage Wegen beleid – in de praktijk juridische issues

WONEN

- Lokaal Woonbeleid
 - Adviesorgaan en regierol voor woonprojecten- en beleid (lokaal woonoverleg)
 - Beheerdersrol in nieuwe woonactoren
 - Conformiteitsattesten en handhaving ervan
 - Energieloket
 - Samenlevingsproblemen in sociale wijken aanpakken
 - Registers leegstand, onbewoonbaarheid – wordt opgedreven wegens grotere focus op kwalitatief wonen
 - Bindend sociaal objectief realiseren
 - In combinatie met regels rond woonuitbreidingsgebieden
 - In combinatie met behoud van open ruimte

VEILIGHEID EN HANDHAVING

- Veiligheid
 - Lokale Integrale Veiligheidscel Radicalisering
 - Burenbemiddeling om aantal civielrechtelijke twisten te verminderen
 - Noodplanning met nieuwe integrale plannen
 - Brandweerverslagen – beoordeling door burgemeester (voorbereid door administratie)
 - Gemeenschapswachten om te sensibiliseren, te informeren, en desgevallend GAS-pv's op te stellen (oprichting dienst gemeenschapswachten)
- Handhaving:
 - GAS en GAS5
 - Uitbreiding toepassingsgebied
 - Handhaving stedenbouwkundige inbreuken
 - Opmaak lokale prioriteitenlijst handhaving anders geen vervolging mogelijk
 - Uitgebreidere bevoegdheden

- bestuurlijke aanpak van de georganiseerde criminaliteit.
 - o Nachtwinkels, huisjesmelkers,...
 - o Protocol bestuurlijke handhaving (samenwerking met parket en zowel bestuurlijke als gerechtelijke politionele diensten)
- Opdrachten van brandweer en politie naar gemeente
 - o GAS
 - o Controle hydranten,...

ORGANISATIE EN PERSONEEL

- Aanpassing RPR met meer lokale autonomie
 - o keuzes moeten gemaakt worden, eigen loonhuishouden bouwen
 - o administratieve afwikkeling
 - o onderhandeling
 - o afstemming met buurgemeenten om geen concurrentie te vormen
 - o ...
- Regelgeving GDPR en rol van de lokale DPO
 - o Complexe regelgeving
 - o Werkt vaak vertragend
 - o Opmaak en goedkeuring allerhande verwerkersovereenkomsten
 - o ...
- Informatieveiligheid
 - o Verhoogde aandacht voor phishing
 - o Business continuity plannen
 - o 2 factor identificatie
 - o Bescherming tegen cyberaanvallen
 - o ICT veiligheidsaudit
 - o ...
- Noodzaak om over te schakelen naar tijd- en plaatsafhankelijk werken en informatie delen (bijvoorbeeld Microsoft Office 365)
 - o Omscholing van ganse personeelskader
- Organisatiebeheersing:
 - o Verhoogde activiteit van Audit Vlaanderen

- Meer rapportering ingevolge decreet lokaal bestuur
- Discrepantie tussen hoe het in de praktijk werkt en hoe het proces uitgeschreven moet worden volgens de normen van Audit Vlaanderen
- Meer op papier zetten, evalueren, bijsturen,...
- Tweede pensioenpijler contractuele medewerkers
- Personeelsdocumenten:
 - RPR en arbeidsreglement
 - deontologische code
 - agressieprotocol
 - ICT beleid
 - Thuiswerkbeleid
 - Moederschapsbescherming
 - Klokkenluidersregeling
 - Beeldschermbril
 - Onthaalbeleid
 - Exitbeleid
 - Werken met derden
 - Brandpreventiedossier
 - Asbestinventaris
 - Analyse psychosociaal welzijn en de daaraan gekoppelde acties
 - Werkpostfiches
 - Globaal preventieplan
 - Risicobeoordeling van elke functie
- Veel meer uitgesproken vraag om in te zetten op het welzijn van personeel
- Meer ontharden – meer duurzaam groen – positieve evolutie, maar vraagt meer tijd qua beheer – druk op groendiensten neemt toe. Ook verdwijnen hier jobs voor ‘laaggeschoolden’ door bijvoorbeeld meer vereisten qua veiligheid (juiste attesten om met machines te mogen werken). Onze rol als plek van sociale tewerkstelling vermindert. (Het gaat hierbij vaak om een ‘onbenoemde’ categorie van mensen die té goed zijn voor echte sociale tewerkstelling, maar ook niet de vaardigheden hebben om in een competitieve markt mee te dingen naar een job.)

FINANCIEN

- Op 13 jaar tijd een evolutie in de financiële beheerssystemen: NGB/NOB – BBC – BBC2020

- Integratie
- Aankoop nieuwe systemen
- Opleiding personeel (budgetbeheerder, budgethouders,...)
- Rapportering
- Opmaak beleidsdocumenten
- BTW-optimalisatie, desgevallend door oprichting AGB met daaraan gekoppelde beheerslast, soms zelfs met drie of meer rechtspersonen (gemeente, OCMW, AGB en zelfstandige zorgvoorziening)

WELZIJN EN ZORG

- Acties om schrijnende armoede aan te pakken
- Decreet Buitenschoolse Kinderopvang en Activiteiten met een regierol voor de gemeenten, maar met minder subsidies
- Kinderopvang:
 - Focus op kwalitatieve kinderopvang
 - Nijpend tekort aan plaatsen
 - Lokaal loket kinderopvang
 - Lokaal overleg Kinderopvang met adviesrol
 - Als het misloopt in een opvang: maatregel door de burgemeester
 - Huizen van het kind
- Sociale economie:
 - Regierol
 - Nadruk op activering met hoge verwachtingen ten aanzien van lokale besturen naast en/of in de plaats van VDAB. Meer mensen aan het werk, ook de zeer zwakke profielen.
- Activering
 - regierol voor gemeenten
 - Meer regels, strenger
 - Ondoorwaadbaar landschap
- Eerstelijnszone:
 - Oprichting
 - Geïntegreerd breed onthaal
 - Zoektocht naar vastleggen prioriteiten en afbakenen rol
 - Uitrol van projecten
 - Werken rond geestelijke gezondheid – verschillende projecten met verschillende subsidies voor zowel cliënteel als niet-cliénteel van de OCMW's.
- Ingegratie en inburgering:
 - Ondertussen grotendeels betalend (lessen maatschappelijke oriëntatie en de Nederlandse lessen NT2 – inburgeraar betaalt)
 - Stijgende kosten voor tolken
- Meer druk op sociale diensten
 - Meer verslavingen
 - Meer multiproblematieken

- Minder bereikbaarheid van vakbonden, mutualiteiten,... waardoor sociale dienst deze rol opneemt
- Arbeidstrajectbegeleiding: meer een meer trajecten met complexe regels
 - Artikel 60
 - TWE
 - Capacity building
 - ...
- BELRAI:
 - Duurt veel langer om in te vullen
 - Omscholing personeel
 - ...
- IFIC:
 - Implementatie
 - Intern onevenwicht tussen barema's lokale besturen en zorgpersoneel lokale besturen
- Lokaal beleid tegen voedselverspilling, korte keten
- Minimale schaalgrootte diensten gezinszorg

En daarnaast:

- Binnen welzijnslandschap wordt het steeds moeilijker om door het bos de bomen te blijven zien

Annemie Marnef

Algemeen Directeur Brecht