



## Vernieuwde visie Vlaams stedenbeleid

Verslag stadskamers Deinze en Mechelen (december 2018): atelier **bestuurlijke capaciteit**

### Drie invalshoeken

Een vernieuwd stedenbeleid vereist een vernieuwde bestuurlijke organisatie.

Tijdens de werksessie 'bestuurlijke capaciteit' hanteren we drie invalshoeken:

1. **De interne organisatie van de stad.** In de literatuur lezen we: "de stad is een lerend systeem dat innovatieve oplossingen genereert vanuit een wisselwerking tussen de stedelijke overheid, de gebruikers van de stad, andere overheden, het bedrijfsleven, kennis- en onderwijsinstellingen, het maatschappelijke middenveld." Maar tussen droom de daad staan nogal wat interne obstakels. Hoe ruimen we die uit de weg?
2. **De stad als netwerkbestuur.** Hoe zit een netwerkbestuur er anders uit dan vandaag? Ambtelijk? Politiek? Hoe organiseren we collegiaal bestuur? Transversale samenwerking en projecten?
  - Welke potentieel blijft onderbenut, welke partners worden onvoldoende betrokken?
  - Hoe verhogen we het leervermogen van de stad?
3. **Het Vlaamse stedenbeleid:** hoe kan Vlaanderen de steden ondersteunen in het versterken van hun innovatie- en oplossingsgerichte capaciteit?

### Samenvatting

Het derde atelier zoemde in op de (bestuurlijke) capaciteit die nodig is om een vernieuwd stedenbeleid vorm te geven. Er zijn zowel aanpassingen nodig in de (interne) stedelijke organisatie, als op het vlak van samen besturen met burgers en organisaties.

Binnen de stedelijke organisatie zelf gaat het over meer transversaal samenwerken, zowel tussen schepenen als ambtenaren, via bv. programmamangement. Het gaat over meer wendbaarheid en openheid voor experiment en over steden die onderling leren van elkaar (en minder wedijveren in wedstrijdconcepten). De volle oriëntatie moet op de samenleving zijn gericht, op het capteren van signalen en het bundelen van synergie. Veel steden hebben op dit punt al een belangrijke slag gemaakt, maar het hangt nog teveel af van personen.

Daarnaast groeide de voorbije jaren het besef dat samenwerking met burgers en organisaties meer armlengte verschaft. Tijdens de stadskamers kwamen diverse succesvolle experimenten met participatie en cocreatie aan bod (De Republiek, Brugge; Ecopower, Eeklo). Samen besturen veronderstelt politici die bereid zijn om hun 'primaat' te delen en allianties op te zetten met actoren uit de 'quadruple helix' (kennisinstellingen, bedrijven, overheid, samenleving en burgers). Ook de wolfjizers en schietgeweren kwamen aan bod, zoals het omgaan met tegenstrijdige belangen en de (onvoldoende) betrokkenheid van alle bevolkingsgroepen in participatie- en cocreatietrajecten.

Het werd ook duidelijk dat bovengenoemde tendenzen het bestuur voor een belangrijke uitdaging stellen op vlak van capaciteit. Besturen worden in nieuwe rollen gesolliciteerd als regisseur, matchmaker en onderhandelaar. Dit soort vaardigheden zijn er op vandaag binnen de steden te weinig en ze zijn ook niet zo gemakkelijk aan te trekken in het huidig arbeidsmarktklimaat.



## 1. Interne organisatie

Hoe kan de stedelijke interne organisatie zich aanpassen aan uitdagingen van de toekomst?

Hieronder een aantal eigenschappen die aan een toekomstgericht stedelijk bestuur worden toegedicht. Veel steden evolueren in deze richting, maar de attitudes zijn nog niet ingesleten. De nieuwe organisatiecultuur is nog persoonsgebonden en moet zich in de toekomst structureel vertalen.

### Meer transversaal werken

Transversale, organisatiebrede doelstellingen formuleren voor de meerjarenplanning; niet enkel de strategische cel moet hier mee bezig zijn, de hele organisatie moet hiervan doordrongen zijn en in functie daarvan werken.

De keuze daarbij om horizontaal te werken over de verschillende bevoegdheden en schepenen heen is meestal wel OK op papier, maar blijkt alles behalve door te werken binnen de stedelijke organisatie

Proces- en programmamanagement maken hun opgang in de besturen. Het succes ervan is gekoppeld aan heel wat randvoorwaarden. Is een verhaal van vallen en opstaan.

### Flexibiliteit

We hebben besturen nodig die meer wendbaar zijn, die ruimte laten voor experiment.

### Open besturen, naar de samenleving gericht

#### ▶ Capteren van burgersignalen

Klachten/meldingen van burgers bevatten een schat aan informatie en zijn een signaal voor problemen op wijk/straat/buurniveau: signalen capteren en als beleid zich flexibel op aanpassen, is een goede manier zijn om het beleid op maat van de noden/behoefte van burgers te organiseren.

#### ▶ Netwerkaanpak, verbindingen maken op verschillende niveaus (zie ook tweede thema)

- Binnen de stad;
- Netwerken tussen steden/lerende netwerken. Kennisdeling: uitwisseling van ervaringen en goede praktijken;
- Lerende netwerken met buitenlandse steden (Urban Agenda).

### Focus op kerntaken

Kritisch kijken naar taken die de stad moet opnemen: wat zijn kerntaken? Bv. Zijn IT of buitenschoolse kinderopvang kerntaken? Stad moet niet altijd de organisatie opnemen, wel het speelveld en de randvoorwaarden installeren.

### Samenwerking met omliggende gemeenten/stadsregio's

Sommige uitdagingen, bijv. mobiliteit, huisvesting, duurzame energie kunnen enkel regionaal worden aangepakt. Omliggende gemeenten hebben voor het aanvatten en het organiseren van dit overleg vaak pleinvrees, of ze missen expertise en capaciteit.



## 2. De stad als netwerkbestuur

Er situeert zich veel potentieel bij burgers, middenveld en bedrijven. Hoe kunnen we dit maximaal engageren, ten voordele van een sterk en gemeenschappelijk stedelijk project?

### Co-creatie/coproductie

Co-creatie wordt geïnitieerd van twee kanten: enerzijds de stad die voor haar ambities partners zoekt, anderzijds de stedelingen die de stad als partner solliciteren.

Het vraagt van de stad de bereidheid om een stap terug te zetten en initiatieven van onderuit kansen te geven (bv. Genk: kinderopvangbeleid en cohousing). Sommige politici hebben het moeilijk om hun 'primaat' los te laten.



Er worden verschillende voorbeelden van cocreatie uit de steden aangehaald:

- ▶ Burgerbegroting in de stad Antwerpen (district Antwerpen) wordt als geslaagd voorbeeld aangehaald: de burgers beschikken over een eigen budget dat kan worden ingezet voor fysieke en sociale ingrepen in de buurt of wijk. Voorwaarde is dan wel dat de stad een deel van haar beleid uit handen durft te geven.
- ▶ Stroom: circulaire economie is eveneens een geslaagd voorbeeld.
- ▶ Commons: in een aantal steden experimenteert men rond het gezamenlijk gebruik en beheer van 'commons' of hulpbronnen die voor iedereen toegankelijk zijn.
- ▶ Energiebeleid van de stad Eeklo: burgers participeren in windenergie.
- ▶ Digidak: digitale vaardigheden bijbrengen, maar ook gemeenschap vormen.

### Meer focus op onderhandeling en regie

Cocreatie vereist dat de stad zich sterker ontpopt als onderhandelaar en regisseur. Dat stelt een belangrijke uitdaging naar de capaciteit van medewerkers.

- ▶ Aanwerven/aanduiden van personeel die goed kunnen verbinden, relationeel sterk zijn, sterke onderhandelaars zijn, die wendbaar zijn (meer generalisten i.p.v. specialisten);
- ▶ Capaciteit inkopen/binnenhalen door samenwerking met private stakeholders en erop wegen via overheidsopdrachten. Voorbeeld Eeklo: in het bestek opgenomen dat wie de aanbesteding binnenhaalde (Ecopower) een deskundig personeelslid rond (wind)energie moest ter beschikking stellen van de stad.

### Valkuilen/uitdagingen voor participatie/samenwerking en mogelijke oplossingen

Er worden heel wat randvoorwaarden en uitdagingen genoemd die zich stellen in het consulteren en betrekken van burgers:

- ▶ Gebrek aan continuïteit/projectwerking. Participatieve projecten zijn vaak ad hoc projecten, een netwerk wordt opgebouwd, maar valt weg op het einde van het project. Er is onvoldoende continuïteit. Een netwerk zit vaak bij personen, valt de persoon weg dan gaat het netwerk verloren
- ▶ Het is gemakkelijker om te mobiliseren rond een specifiek thema dat concreet is, of een thema dat stakeholders/burgers rechtstreeks aanspreekt.



- ▶ Enkel een specifiek segment van de inwoners wordt bereikt, nl. de geschoolde middenklasse en het georganiseerde middenveld. Mogelijke oplossingen zijn keuze voor thema's die iedereen aanspreken, zoeken naar win(st)situatie van burgers, de participatie zo lokaal mogelijk organiseren (deur-aan-deurmethodiek, in een bepaalde wijk of straat...). Ecopower probeert daaraan te werken door het aandeelhouderschap van kansengroepen te koppelen aan de facturering van het verbruik.
- ▶ Goede (om)kadering is nodig bij inspraak. Waarop is ze gericht? Wat is het niet? Ook voorbereiding van burgers: inspraak zonder inzicht leidt tot uitspraak zonder uitzicht. Er is nog een groot gebrek aan kennis bij de lokale bestuurders.
- ▶ Spanning tussen stadsbelangen en privébelangen. Het is essentieel om de onderhandelingscapaciteit van een stad te versterken. Heel wat steden zijn niet 'opgewassen' tegen de onderhandelingscapaciteit van sterke, private partners.

### **3. Hoe kan het Vlaams Stedenbeleid bijdragen tot de omslag die nodig is op vlak van bestuurlijke organisatie en capaciteit?**

In het algemeen: oppassen voor betutteling. In de steden is heel wat knowhow aanwezig. De Vlaamse overheid kan het best dit zelforganiserend vermogen van de steden ondersteunen.

#### **Capacity building ondersteunen**

- ▶ Ondersteunen van de regierol van de steden (trachten deze te versterken): bijv. vormingen rond effectief netwerken, co-creatie, procesmanagement; aanreiken van instrument om meer impact te hebben als stad bij onderhandelingen met privépartners.
- ▶ Subsidies koppelen aan capacity building en omkadering. Stadsvernieuwing is daarvan een goed voorbeeld en brengen om die reden meer tot stand dan de oproep strategische projecten i.h.k.v. het RSV.  
  
Dit model zou ook kunnen worden aangewend voor andere thema's zoals energietransitie, armoedebestrijding, etc.
- ▶ Focus zou minder moeten liggen op het wat, maar meer op het hoe, op de aanpak. Daar stellen zich de moeilijkheden.

#### **Als Vlaamse overheid zelf veranderen**

- ▶ Ook op Vlaams niveau transversale aanpak introduceren. Op Vlaams niveau moet Stedenbeleid ambtenaren die met dezelfde stedelijke uitdagingen bezig zijn samenbrengen. Goed voorbeeld: Smart Flanders programma, met samenwerking meerdere Vlaamse entiteiten.



- ▶ Een coherent Vlaams beleid naar de steden, geen beleid van ad hoc oproepen. Nood aan een nieuwe oefening, genre witboek, met academici en experts.

### **Sturen op verbinding, samenwerking uitlokken**

- ▶ Samenwerking met andere partners koppelen als voorwaarde aan subsidies;
- ▶ ABB (team stedenbeleid) als signaalgever naar andere departementen en agentschappen
- ▶ Nood aan nieuwe modellen voor samenwerking tussen actoren, nieuwe modellen om burgers te betrekken en te responsabiliseren, bijv. 'Commons'. Er wordt gepleit voor een omslag van 'burgerparticipatie' naar 'overheidsparticipatie'. Nood aan modellen om op langdurige basis samenwerking tussen overheid en burgers te structuren (veel minder ad hoc/projectmatig).



### **Experiment en innovatie aanmoedigen**

- ▶ Projectoproep waarbij men kan inschrijven om methodieken uit te proberen die al goede voorbeelden zijn (op die manier vuurtorenprojecten verspreiden/introduceren in werkingen).
- ▶ Experimenteerruimte en regelluwe ruimte creëren (voor energie is dit essentieel). In dit verband wordt een pleidooi gehouden voor het 'vergemeentelijken' van het energiebeleid, instrumenten binnen de regelgeving moeten dit toelaten.
- ▶ Inzetten op innovatie in methodieken: topvoorbeelden verzamelen en verspreiden, ook naar buitenland kijken, wat kunnen we daaruit leren (bijv. co-creatie in Amsterdam), stedenbeleid moet zich goede praktijken eigen maken en deze delen. Methodieken die inzetten op economische vernieuwing (duurzaamheid!) worden gevraagd!

### **Platformfunctie / kennisdeling**

- ▶ Inzetten op kennisdeling tussen de steden:
  - De nadruk wordt gelegd op persoonlijke contacten/minder op ter beschikking stellen van papieren/digitale informatie zoals databanken e.d.. Focus op levend netwerk.
  - Bij die kennisdeling niet enkel lokale ambtenaren samenbrengen, ook experts betrekken.
  - Om overaanbod te counteren vertrekken van concrete uitdagingen waar de stad mee bezig is. (bijv. kennisdeling rond industrieterreinen, zorg/ziekenhuisverhaal)
  - Partnerschappen en leren tussen grote en kleinere steden stimuleren
- ▶ Europese subsidies: detecteren, mensen samenbrengen rond gelijkaardige methodiek (uitwisselings- en platformrol)



## Inschrijvingen voor de Stadskamer in Deinze

Pol	Van Damme	Vlaamse Woonraad
Peter	Vanden Abeele	Stadsbouwmeester Stad Gent
Hannes	Raes	Stad Aalst
Dirk	Waelput	Stad Eeklo
Bob	DHaeseleer	Stad Eeklo
Dirk	Waelput	Stad Eeklo
Jan	De Pauw	Ecopower
Tineke	Vandewalle	Stad brugge
Lotte	Poncelet	Stad Herentals
Tanja	Mattheus	Stad Herentals
Michiel	Vanden Abeele	De Republiek
Sara	Van den Bossche	Stad Sint-Niklaas
Wout	De Meester	Stad Sint-Niklaas
Eva	Naessens	Stad Gent
Katia	Rottiers	Departement MOW
Bart	Van Herck	IDEA Consult
Ties	Vanhillo	IDEA Consult
Toon	Berckmoes	IDEA Consult
Stijn	Van Wolputte	Agentschap Binnenlands Bestuur
Stephanie	Van Opstal	Agentschap Binnenlands Bestuur
Marc	Vanderbiesen	Agentschap Binnenlands Bestuur
Thierry	Goossens	Agentschap Binnenlands Bestuur
Steven	Ghysens	Stad Aalst
Iris	Van den Abbeel	Stad Gent
Pieter	Van Camp	VGC - Brussel
Joke	Van der Borcht	burger Sint-Niklaas
Lieven	Bauwens	Pomona - Sint-Niklaas
Dirk	Habils	Stad Genk
Bart	Geernaert	De Republiek Brugge
Machteld	Claerhout	Stad Kortrijk

## Inschrijvingen voor de Stadskamer in Mechelen

Peter	Van Humbeeck	SERV
Katrien	Aerts	Stad Dendermonde
Chris	Backx	Stad Mechelen
Wouter	Bervoets	IDEA Consult
Karla	Blomme	Ombudsvrouw stad Antwerpen
Myriam	Colle	Stad Mechelen
Veerle	Costermans	Stad Mechelen
Ken	Daems	Agentschap Binnenlands Bestuur
Marina	De Bie	Stad Mechelen
Sara	De Greve	AG Stadsvernieuwing Oostende
Bart	De Nijn	Stad Mechelen
Gino	Dehullu	Stad Roeselare
Evy	Dooms	VLAIO
Gert	Eeraerts	Stad Mechelen



Evelyne	Elst	Vlaamse Milieumaatschappij
Peter	Govaerts	Stad Tongeren
Peter	Hautekiet	VVSG
Luus	Heyligen	Agentschap Binnenlands Bestuur
Philippe	Liesenborghs	RISO Vlaams-Brabant (Samenlevingsopbouw)
Hugo	Meeus	Stad Turnhout
Leen	Meeuws	VDAB-Netwerkmanager
Lieven	Pascal	Stad Oostende
Caroline	Ryckeboer	Agentschap Binnenlands Bestuur
Sofie	Sas	Samenlevingsopbouw Antwerpen stad
Thierry	Tahon	Stad Turnhout
Mark	Van de Vijver	Stad Hasselt
Bart	Van Herck	IDEA Consult
Simon	Vander Elst	Kabinet minister Liesbeth Homans
Ann	Vanderhasselt	Agentschap Binnenlands Bestuur
Dirk	Vanhaute	Stad Turnhout
Ties	Vanthillo	IDEA Consult
Joris	Velleman	Stad Dendermonde
Bart	Wuyts	BLENDERS
Filip	De Rynck	Universiteit Gent