

REGIE EN COÖRDINATIE DOOR LOKALE BESTUREN

1. SITUERING.....	2
2. REGIE EN COÖRDINATIE	3
2.1 EEN VORM VAN STUREN.....	3
2.2 HET ONDERSCHIED TUSSEN INTERNE EN EXTERNE REGIE	3
3. STURINGSINSTRUMENTEN EN -MODELLEN	4
3.1 INSTRUMENTEN	4
3.2 MODELLEN VAN STURING	8
4. RANDVOORWAARDEN EN FACILITERENDE FACTOREN VOOR HET OPNEMEN VAN DE REGIEROL.....	10
4.1 VOORWAARDEN EN FACILITERENDE ELEMENTEN OP HET NIVEAU VAN HET LOKAAL BESTUUR	10
4.2 VOORWAARDEN EN FACILITERENDE ELEMENTEN, GELEGEN BUITEN HET LOKAAL BESTUUR ...	12

1. Situering¹

De rol van de lokale overheid is in permanente evolutie. Daar waar tot voor kort de nadruk lag op het opnemen van beheerders- en uitvoeringsrollen, wordt steeds meer verwacht van de lokale overheid dat ze sturend gaat optreden. Dit betekent niet dat alle uitvoerende taken sowieso aan de markt moeten worden overgelaten worden of verzelfstandigd moeten worden vanuit het adagium van klantgerichtheid en efficiëntie. In de beslissing over het al dan niet uitbesteden van bepaalde dienstverlening (taakallocatie) wordt immers bij voorkeur een heel aantal argumenten en feiten t.o.v. elkaar afgewogen. Het betekent wel dat de rol van een lokale overheid die sturend wil optreden t.a.v. wat er op zijn grondgebied gebeurt, zich niet meer kan *beperken* tot het goed beheren en aansturen van de eigen diensten. Voor de burger is het gehele amalgaam van lokaal aangeboden diensten de verantwoordelijkheid van 'de overheid'. Hij/zij houdt in de afrekening van de overheid voor de geboden dienstverlening en het gevoerde beleid geen rekening met het feit dat lokale dienstverlening mede wordt bepaald door regelgeving en financiering van andere overheden noch met het feit dat lokale problemen bovenlokale oorzaken hebben. De context waarin lokale besturen vorm geven aan hun beleid wordt hoofdzakelijk vormgegeven door bovenlokale evoluties. Lokale problemen vinden zelden hun oorsprong in alleen het lokale niveau. Europese en globale tendensen (economische conjunctuur, asielpolitiek, Europese landbouwpolitiek, ...) beïnvloeden het lokale niveau. Lokaal sturen en besturen betekent dan ook dat men veel verder moet kijken dan alleen naar het lokale niveau en dan alleen naar de eigen diensten en verantwoordelijkheden in strikte zin. Dit mag echter niet begrepen worden als een pleidooi voor een verminderde aandacht voor of afbouw van de eigen dienst- en hulpverleningsinitiatieven die lokale besturen op het terrein nemen. Het opnemen van de actor-rol gebeurt immers vanuit een duidelijke behoefte en meerwaarde voor de burger. Met deze nota wil de VVSG wel extra aandacht vragen voor de regierol.

Het feit dat de lokale overheid steeds meer verantwoordelijk gesteld wordt voor de gehele lokale maatschappij, brengt met zich mee dat de wijze van aansturing door de lokale overheid moet evolueren. Daar waar de eigen diensten en dienstverlening hoofdzakelijk rechtstreeks, volgens het hiërarchische model worden aangestuurd, is dit model onbruikbaar t.a.v. alle andere actoren (organisaties, instellingen, bedrijven, andere overheden, actoren, belangengroepen) die de lokale samenleving in groeiende mate mee vorm geven. De bevelshuishouding werkt nog voor bepaalde problemen, maar voor vele problemen komt de onderhandelingshuishouding in de plaats. Lokale overheden die sturend willen optreden worden in toenemende mate gedwongen om te werken aan draagvlakken met alle belanghebbenden t.a.v. een bepaald thema of een welbepaalde problematiek.

De mate waarin bestuurders en personeelsleden beschikken over communicatieve en onderhandelingscapaciteiten bepaalt de capaciteit van het lokale bestuur om zich op te stellen als netwerkmakelaar. Gezien tot voor kort de nadruk bij lokale besturen vooral lag op beheren en uitvoeren, zijn ook het organigram, de personeelsformatie en de voornamelijk administratieve functieprofielen nog hierop afgestemd. Tegelijkertijd zijn klassieke lineaire planningsmethodieken vaak niet meer bruikbaar om projecten aan te sturen die in een netwerksituatie tot stand komen. Projectfasen worden eerder dan voorafgaandelijk, gaandeweg afgebakend en de voortgang en richting is afhankelijk van evoluties in het netwerk. Ook de mate van aansturing kan verschillen van fase tot fase in een project.

Dit betekent echter niet dat het lokale bestuur voor zichzelf geen visie (of beeld van de gewenste situatie) moet vooropstellen. Zelfs integendeel, zonder deze visie kan men niet meer spreken van een sturende rol. Het geloofwaardig sturen als lokale overheid, vanuit een visie, veronderstelt wel dat die visie consequent wordt uitgedragen door alle partijen (diensten, bestuurders) binnen de lokale overheid. Hiervoor is er ook voldoende aandacht vereist voor de interne regie. Vooral voor wat betreft projecten die de lokale bestuursperiode overschrijden is dit niet altijd evident.

Aan de interne voorwaarden voor het opnemen van de regierol in de zin van een netwerksturing, moet in vele lokale besturen nog worden gewerkt en dat op verschillende vlakken.

¹ DE RYNCK F., SUYKENS M., 'Bestuurlijke vernieuwing in de lokale besturen', in BAERT H. (ed), *cs, Handboek Samenlevingsopbouw in Vlaanderen*, Die Keure, 2003, p. 167-187.

Lokale besturen worden dus geacht om op heel wat beleidsterreinen een regierol op te nemen. De manier waarop er invulling gegeven wordt aan die regierol is afhankelijk van een heel aantal factoren. Dit verschilt van sector tot sector en van bestuur tot bestuur. De termen 'regie' en 'coördinatie' krijgen bovendien diverse invullingen afhankelijk van de invalshoek en de positie van diegenen die ze in de mond nemen. Ook de ruimte, de instrumenten én de motivatie die besturen hebben om m.b.t. een bepaald thema de regie op te nemen, varieert sterk.

De VVSG wil met deze nota een bijdrage leveren aan de discussie over de wijze waarop lokale besturen een regierol kunnen opnemen. We trachten de idee van een 'regierol voor lokale besturen' te verduidelijken en te illustreren aan de hand van voorbeelden uit de verschillende beleidssectoren. Tevens worden randvoorwaarden en faciliterende elementen geïnventariseerd die belangrijk zijn voor lokale besturen om ook effectief een regierol te kunnen opnemen. Het is vervolgens aan de VVSG zelf, aan de andere overheden en aan de lokale besturen, om na te gaan hoe zij kunnen bijdragen aan het vervullen van die voorwaarden.

2. Regie en coördinatie

2.1 Een vorm van sturen

Naast regie wordt in de literatuur en in de wetgeving ook de term 'coördinatie' gebruikt in de context van lokale besturen. Deze begrippen kunnen we als volgt omschrijven:

*Coördinatie: "De doelbewuste centrale sturing of onderlinge afstemming van de activiteiten van verschillende organisatorische entiteiten van een zelfde coördinatiecluster met als bedoeling een gemeenschappelijk gewenst resultaat op de gewenste manier te bereiken. Coördinatie heeft als doel orde te brengen in de onderlinge relaties binnen de cluster."*²

*Regie is een bijzondere vorm van sturen en is gericht op de afstemming van actoren, hun doelen en handelingen tot een min of meer samenhangend geheel, met het oog op een bepaald resultaat.*³

De begrippen blijken in de verschillende sectoren vaak verschillende connotaties op te roepen. Soms wordt 'regie' als een sterkere vorm van sturing aanzien dan 'coördinatie'. In andere sectoren blijkt 'coördinatie' veel weerstand op te roepen bij betrokken (semi-)private actoren. De essentie is dat het opnemen van een regie- of coördinatierol impliceert dat het lokaal bestuur gaat trachten te sturen.

2.2 Het onderscheid tussen interne en externe regie

De nadruk ligt in deze nota op 'externe regie'. Het gaat om het lokaal bestuur dat organisaties of instellingen die buiten de eigen organisatie (in brede zin) gelegen zijn, gaat trachten te sturen. Uiteraard is het voeren van de interne regie een zeer belangrijke voorwaarde voor externe regie. Het thema valt echter buiten deze nota, gezien de sturingsmogelijkheden en de verantwoordelijkheid fundamenteel anders liggen. Gemeente- en OCMW-raad dragen de eindverantwoordelijkheid en hebben ook de middelen voor het aansturen van de eigen diensten. Zij dragen eveneens -voor hun gemeente- de eindverantwoordelijkheid voor het aansturen van intercommunales, politiezones, sociale huisvestingsmaatschappijen, autonome gemeentebedrijven, stedelijke vzw's, etc.. Ook al zijn de mogelijkheden en de aard van aansturing in de praktijk vaak sterk verschillend naar gelang het object van sturing:

² BOUCKAERT G., VERHOEST K., LEGRAIN A., *Over samenwerking en afstemming. Instrumenten voor een optimale beleids- en beheerscoördinatie in de publieke sector*, Gent, 2001, Academia Press, p. 20.

³ PARTNERS + PRÖPPER, *Bestuurskundig onderzoek en advies, Wat vraagt de regierol van het lokale bestuur?, een nieuw regieconcept, aanbevelingen voor de praktijk en verdere ontwikkeling*, mei 2004.

- De beleidsmatige aansturing van de eigen diensten gebeurt rechtstreeks, respectievelijk door OCMW- en Gemeenteraad. De operationele aansturing gebeurt door het college en de secretarissen.
- In principe stuurt de OCMW-raad het OCMW aan. De raad kan echter over een heel aantal cruciale aangelegenheden enkel beslissen nadat ze zijn voorgelegd voor advies aan het college van burgemeester en schepenen.⁴ Het gaat om: het meerjarenplan, de budgetten, de personeelsformatie, het personeelsstatuut, indienstneming van extra personeel, het oprichten van nieuwe diensten of instellingen, het oprichten van, toetreden tot of uittreden van verenigingen overeenkomstig Hoofdstukken XII, XIIIbis of XIIIter, budgetwijzigingen onder bepaalde gevallen, en wijzigingen m.b.t. investeringsprojecten. De aansturing van het OCMW door de gemeenteraad is m.a.w. onrechtstreeks en dus complexer.
- De aansturing van een autonoom gemeentebedrijf gebeurt via een vertegenwoordiging van mandatarissen van de meerderheid in de Raad van Beheer van het autonoom gemeentebedrijf. Een reële aansturing vereist dan -naast gemotiveerde mandatarissen met een specifieke competentie op het domein waarop het gemeentebedrijf actief is- werkbare afspraken waarin bepaald wordt hoe de terugkoppeling naar het lokaal bestuur verloopt.
- Ook de aansturing van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en intercommunales gebeurt via een vertegenwoordiging in de beheersstructuren en in die zin gelden de hier bovenvermelde vereisten ook als voorwaarden voor een effectieve aansturing van deze samenwerkingsverbanden. Bijkomende moeilijkheid is het feit dat men slechts één van meerdere aansturende besturen is. Een effectieve aansturing vergt dus aanzienlijke investeringen in overleg en afstemming met de andere deelnemende besturen.

'Regie' zoals besproken in deze nota handelt over externe regie en behandelt dus niet de bovenvermelde relaties. Externe regie houdt in dat het lokaal bestuur (in brede zin) gaat trachten te sturen t.a.v. externe organisaties en instellingen waarover het geen formele eindverantwoordelijkheid draagt en waarvoor vaak ook geen gestandaardiseerde sturingsmechanismen bestaan.

Met een brede omschrijving van 'lokaal bestuur' bedoelen we dat het gaat om gemeentelijk aangestuurde entiteiten. Ook de regie door intergemeentelijk verenigde lokale besturen komt aan bod. Op sommige domeinen zal men om de nodige bestuurskracht te verkrijgen of vanuit de aard van de materie (bv. economische ontwikkeling) trouwens gedwongen worden om de krachten intergemeentelijk te bundelen. 'Interne regie' (de regie over de eigen gemeentelijke en OCMW-diensten) zal enkel aan bod komen als voorwaarde voor het voeren van een externe regie.

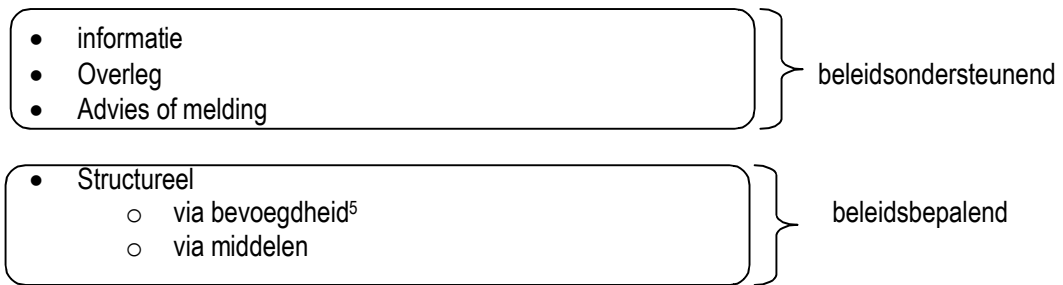
Uiteraard kan het gaan om een zachte of een sterke mate van sturing. Het in beeld brengen van een bepaalde problematiek in de sector of het opzetten van overleg rond een bepaald thema zijn zachte vormen van sturing in de zin dat de aandacht en de focus van betrokkenen in een bepaalde richting geduwd wordt. Het uitbesteden van een opdracht via een overeenkomst (waarbij het lokaal bestuur de uitvoering van bepaalde van zijn doelstellingen laat realiseren door derden tegen betaling) is een sterke vorm van sturing gezien het bestuur het resultaat bij overeenkomst kan bepalen en er de uitvoerder achteraf kan op afrekenen.

3. Sturingsinstrumenten en -modellen

3.1 Instrumenten

In de praktijk gebruiken lokale besturen verschillende soorten instrumenten om te sturen. Sommige zijn eerder beleidsondersteunend in die zin dat men het eindresultaat van de sturing niet autonoom kan bepalen. Andere zijn beleidsbepalend. Het zijn sterkere vormen van sturing waarbij dat wel het geval is.

⁴ Cf. Art. 104bis van de organieke wet betreffende de OCMW's. In gemeenten die nog niet voorzien in de toevoeging van de voorzitter van het OCMW aan het college geldt dit artikel niet, maar dienen deze aangelegenheden te worden geagendeerd op het overlegcomité.



Sturen via *informatiebeheer* vloeit voort uit het feit dat men als lokaal bestuur informatie over een thema of probleem samenbrengt en expertise opbouwt. Het bundelen, aggregeren, analyseren en terug ontsluiten van informatie -o.a. via onderzoek- kan een eerste vorm van coördinatie inhouden. Het richt de aandacht van betrokkenen in de gewenste richting. Informatie en expertise kunnen dus instrumenten zijn om mee te sturen. Wanneer men met de nodige expertise aan de overlegtafel komt, wordt men gehoord.

Besturen gebruiken overleg en 'culturele' coördinatie-instrumenten wanneer zij optreden als stimulator en katalysator. Concreet stuurt de lokale overheid dan door actoren samen te brengen, informatie-uitwisseling te begeleiden, te werken aan gelijkvormige denkmodellen en uitgangspunten via overleg, vorming en studiedagen. Het bestuur is vaak een netwerkmakelaar die werkt aan samenwerking en afstemming.

De problemen in kaart brengen in het Lokaal Sociaal Beleidsplan
Het opzetten van een omgevingsanalyse veronderstelt het verzamelen van informatie met het oog op het vorm geven van een beeld van de huidige en vroegere situatie inzake de verschillende beleidsthema's die gevat worden in het Lokaal Sociaal Beleidsplan. Hierdoor bouwt het bestuur kennis op (cf. sturen via informatiebeheer.)
Indien de analyse wordt opgemaakt via overleg met lokale actoren en eventueel bevolking kan men komen tot een gedeelde analyse van de problematiek, wat een eerste stap is op weg naar een gecoördineerde aanpak.(cf. sturen via overleg en culturele coördinatie-instrumenten)

De interactieve cultuurbeleidsplanning
Naar aanleiding van de opmaak van een cultuurbeleidsplan wordt een regiegroep samengesteld waarin sleutelactoren zetelen die op basis van een analyse en een momentopname (foto), doelstellingen formuleren. Deze worden afgetoetst worden bij een breed werkveld onder meer via de cultuur(advies)raad en actoren uit verwante Vrijtijdssectoren zoals jeugd, sport en toerisme.

Overleg en culturele coördinatie door de streekplatformen-RESOC's inzake socio-economische streekontwikkeling
Het gaat voornamelijk om de sturing van de uitvoering van infrastructuurprojecten voor economische ontwikkeling, bijvoorbeeld bedrijventerreinen. De invulling van de regierol is sterk afhankelijk van de lokale/subregionale context en er is dan ook een grote diversiteit binnen Vlaanderen. Sommige (grotere) steden kiezen voor een autonome aanpak maar er wordt ook vaak gewerkt via intercommunales. Een instrument oorspronkelijk gecreëerd door de Vlaamse overheid (streekplatformen), later omgevormd tot RESOC's, geeft in bepaalde regio's vorm aan een concrete afstemming tussen de diverse partners m.b.t. de inzet van middelen voor infrastructuurinvesteringen. RESOC's werken onafhankelijk van de Vlaamse overheid (ze ontvangen wel werkingsubsidies) en kennen een wisselend succes.

⁵ Tussen 'advies of melding' en 'structurele coördinatie' zouden we ook nog 'structurele coördinatie onder voorwaarden' kunnen positioneren. Beperkende voorwaarden kunnen dan bv. zijn: de beperking tot een bepaald aspect van het beleidsdomein of het expliciet opnemen van overleg-, participatie- en adviesprocedures die de structurele coördinatierol vanwege het lokaal bestuur inperken.

Sturen via het overleg in het Forum van de Lokale Werkwinkel

Het lokaal bestuur kan als voorzitter van het Forum van de Lokale Werkwinkel en als regisseur van de tweede pijler van de Lokale Werkwinkel (nl. Lokale diensteneconomie) het overleg voorbereiden en sturen. Het Werkgelegenheidsforum kan een 'Werkgelegenheidsbeleidsplan' opstellen waarin gezamenlijke streefdoelen voor meerdere jaren vastgelegd worden. Zo'n werkgelegenheidsbeleidsplan overschrijdt meestal de gemeentegrenzen.

Draagvlak creëren voor een lokaal (flankerend) onderwijsbeleid via de lokale onderwijsraad

In de Onderwijsraad en de erbij horende themagroepen of commissies zetelen vertegenwoordigers van alle onderwijsnetten en alle onderwijsniveaus, van het lokaal bestuur en van andere initiatiefnemers. Samen overleggen zij en geven zij advies over lokale onderwijsthema's en -problemen. Via de Onderwijsraad kan het lokaal bestuur inhoud en een draagvlak geven aan het lokaal (flankerend) onderwijsbeleid.

Coördinatie van informatie- en sensibiliseringsacties inzake noord-zuidbeleid

Lokale besturen brengen (meestal via overleg in de adviesraad) niet-gouvernementele organisaties en vrijwilligers samen om vanuit een gecoördineerde aanpak hun inwoners te informeren en te sensibiliseren.

Regierol inzake woonbeleid

Via de Vlaamse Wooncode krijgen de gemeenten en steden een regierol toegemeten. De gemeenten trachten de woonprojecten en acties van de sociale woonorganisaties, het OCMW en hun eigen diensten op elkaar af te stemmen. Ze trachten dit te bekomen door het overleg tussen deze actoren te bevorderen. De Wooncode geeft gemeenten de mogelijkheid om sociale woonorganisaties en OCMW samen te roepen voor overleg en verplicht de actoren om op deze vraag in te gaan (art. 28§2 VWC). Deze bij decreet toegewezen regierol is niet beleidsbepalend maar ondersteunend van aard. Het gemeentebestuur heeft immers geen instrumenten om de verschillende actoren te verplichten om de gemeentelijke visie te implementeren.

Het lokaal overleg buitenschoolse kinderopvang

Vandaag hebben de lokale besturen de opdracht om – in het kader van de erkenning en subsidiëring van de initiatieven voor buitenschoolse opvang – alle betrokken partners samen te roepen in een lokaal overleg buitenschoolse kinderopvang. Dit lokaal overleg buitenschoolse kinderopvang moet op korte termijn uitgroeien tot een lokale adviesraad kinderopvang. De concrete samenstelling van deze nieuwe en verruimde adviesraad zal bepalend zijn voor zijn adviserende rol.

De *meldingsplicht* en het *adviesrecht* zijn eveneens ondersteunend maar eerder onrechtstreekse sturingselementen. Met '*meldingsplicht*' wordt bedoeld dat actoren en instellingen die erkend of met belastinggeld gesubsidieerd worden door een centrale overheid, bij wet de plicht zouden krijgen opgelegd om te melden aan de lokale besturen waar zij werkzaam zijn en welke dienstverlening zij precies aanbieden. Het lokaal bestuur heeft deze informatie nodig, wil het een overzicht behouden over het aanbod in een bepaalde sector. Het bestuur heeft o.a. ook nood aan dit overzicht om het aan de burger te kunnen communiceren.

Coördinatie via een adviesrecht gaat een stapje verder en vindt plaats wanneer de lokale overheid advies geeft aan de erkennende en subsidiërende overheid over de opportuniteit van een erkenning of de uitbreiding van de subsidies. Om een degelijk advies te kunnen geven is kennis en expertise vereist. Deze kennis en expertise kan het lokaal bestuur opbouwen via het gebruik van de andere beleidsondersteunende instrumenten (informatie en overleg). Idealiter wordt de erkennende of subsidiërende overheid ook verplicht om gemotiveerd te antwoorden wanneer ze van het advies afwijkt.

Misbruik van het adviesrecht kan voorkomen worden door een aantal voorwaarden in te bouwen zoals bijvoorbeeld:

- te respecteren termijn
- verplichting tot voorafgaandelijk overleg met betrokkenen
- advies moet congruent zijn met visie van bestuur

• ...

Beide sturingsinstrumenten (meldingsplicht, adviesrecht) werden voor bepaalde sectoren gekozen als toe te kennen instrumenten aan de lokale besturen in het kader van het kerntakendebat⁶. Enkel de adviesfunctie voor lokale besturen in het kader van de erkenning van de dienstencentra werd totnogtoe in praktijk gebracht.

Adviesfunctie m.b.t. lokale dienstencentra

Nu reeds geven gemeente en OCMW advies aan de Vlaamse overheid over de oprichting van een lokaal dienstencentrum. Het lokaal bestuur spreekt zich uit over de noodzaak en opportuniteit tot oprichting, de mate waarin het past binnen het lokaal sociaal beleid en de bereidheid tot samenwerken met het lokaal bestuur.

Dit verliep niet overal probleemloos in de zin dat op sommige plaatsen de erkenningsprocedure van een (semi-privaat) dienstencentrum geblokkeerd raakte omdat de lokale overheid geen advies afleverde (wat vereist is voor erkenning) of omdat ze een negatief advies afleverde omwille van redenen die niet met de bovenvermelde inhoudelijke criteria te maken hebben, maar wel met het feit dat men zelf de oprichting van een lokaal dienstencentrum ambieerde. Er is dan sprake van een situatie waarbij het bestuur zich in het uitoefenen van zijn regierol laat bepalen door zijn belangen als actor.

Door het inbouwen van voorwaarden zou dit conflict kunnen vermeden worden. Het inbouwen van een termijn waarbinnen het advies moet afgeleverd worden, voorkomt het blokkeren van een erkenningsdossier. Het beperken van het adviesrecht tot die besturen die zelf geen initiatieven terzake nemen als actor is een meer verregaande voorwaarde.

Het werkgelegenheidsforum coördineert via adviezen inzake lokale diensteneconomie

Het werkgelegenheidsforum van de Lokale Werkwinkel geeft advies bij de toekenning van bepaalde erkenningen in het kader van sociale economie (bijvoorbeeld erkenning sociale werkplaats, erkenning dienstencheque-onderneming). Het ontwerpdecreet 'Lokale diensteneconomie' voorziet eveneens in een adviesfunctie voor de Werkgelegenheidsfora. Bij overschrijding van de grenzen van het zorggebied van de lokale werkwinkel staat het RESOC in voor dit advies. Tevens zou er daarnaast nog in een adviesrecht voor het lokale bestuur voorzien worden.

In de praktijk brengt de uitoefening van dit adviesrecht soms problemen met zich mee. De vergaderfrequentie van de werkgelegenheidsfora liggen soms zo laag dat de opgegeven termijn voor het advies onmogelijk kan gerespecteerd worden. De opgelegde termijn is vaak zo kort dat het niet mogelijk is om voldoende kennis en expertise te verzamelen of vooraf overleg te plegen met de betrokken organisaties. In de praktijk neemt men vaak een beslissing op basis van het dossier.

Een adviesrol in de sector van de ouderenzorg?

Lokale besturen zouden een regierol kunnen opnemen door te werken aan een gedragen zorgstrategische analyse, in overleg met de lokale en relevante regionale actoren. De breedte van deze gedragen analyse kan groeien, variërend van een objectieve cijferanalyse, een gedragen formulering van de noden op lokaal niveau, tot het gezamenlijk formuleren van antwoorden of het maken van gezamenlijke afspraken over wie het meest geschikt is om welke programmatie in te vullen. De overheid zou de opmaak van een dergelijke, gedragen analyse als voorwaarde kunnen stellen voor de adviesrol van het lokaal bestuur aangaande de invulling van programmatie door andere initiatiefnemers.

De andere initiatiefnemers op het terrein verzetten zich tegen de adviesrol van lokale besturen, omdat deze rol niet neutraal kan ingevuld worden indien men ook zelf ouderenvoorzieningen uitbaat. De lokale besturen kiezen echter voor een combinatie van beide rollen gezien ze de nodige kennis en expertise die nodig is voor het opnemen van de regierol, putten uit de actorrol én gezien zij via de actorrol ook op de markt (prijs/kwaliteit) kunnen wegen, met het belang van een effectieve dienstverlening tegen de laagste prijs voor de burger voor ogen.

Of de actorrol inderdaad ook een belemmering vormt voor de regierol, kan blijken uit het feit of men kan komen tot een gedragen analyse of niet.

⁶ POLITIEK THEMATISCHE WERKGROEP WELZIJN EN GEZONDHEID, 'Consolidatienota', 21/06/2002, http://binnenland.vlaanderen.be/kerntakendebat/consolidatie_welzijn.pdf.

Lokaal kinderopvangbeleid

Eén van de bepalende sturingselementen voor een lokaal beleid kinderopvang is het beschikken over voldoende informatie over het kinderopvangaanbod in de gemeente. De VVSG vraagt dat in het kader van een lokaal beleid kinderopvang de organiserende besturen van kinderopvangvoorzieningen wettelijk verplicht zouden worden om de lokale besturen te informeren over belangrijke wijzigingen inzake hun kinderopvangaanbod.

- *Structurele coördinatie* is de coördinatierol die het lokaal bestuur verkrijgt doordat het een coördinerende rol kreeg toegemeten via wetgeving of doordat het op bepaalde domeinen coördineert door middelen ter beschikking te stellen onder bepaalde voorwaarden (via bv. contractmanagement of het werken met resultaatgebonden overeenkomsten). *Structurele coördinatie via wetgeving* houdt dus in dat het lokaal bestuur een autonome beslissings- en coördinatiebevoegdheid verkrijgt m.b.t. bepaalde domeinen. *Coördinatie via middelen* of coördinatie van de uitvoering kan indien de lokale overheid zelf middelen reserveert om sturing te geven of indien er voor bepaalde domeinen een enveloppenfinanciering zou komen waarover de lokale overheid kan beschikken om zijn visie en de doelstellingen m.b.t. een bepaald domein uit te voeren.

Coördinatierol toegewezen via het sportdecreet

De regie- en coördinatierol voor het lokaal sport voor allen-beleid (breedtesport) werd toegewezen aan de gemeentelijke sportdienst.

De actieplannen werkgelegenheid als voorbeeld van coördinatie via wetgeving én middelen
Sinds 2001 krijgen de lokale besturen een centrale rol bij de uitbouw van de dienstenwerkgelegenheid. Zo krijgt elke centrumstad, naast de eigenlijke middelen om acties te financieren, ook een subsidie voor het opnemen van de coördinatie.

Vlaanderen stelde een aantal krijtlijnen vast waarbinnen het lokaal bestuur min of meer vrij kan bewegen. Maar het hele project is gebaseerd op het principe van 1 Vlaamse euro tegenover 1 lokale euro. "Wie betaalt, bepaalt" is de slogan. Na 4 jaar werking is het duidelijk dat elke bestuur een andere (lokale) invulling geeft aan de regierol. Na 6 jaar experimenteren is er ondertussen een decretaal kader in de maak waarbij de regierol ook geëxpliciteerd wordt en veralgemeend naar alle lokale besturen.

Jeugdwerkloosheidsplannen en outputfinanciering als structureel coördinatie-instrument

We spreken in het kader van de Jeugdwerkloosheidsactieplannen over een partnerschap van verschillende regisseurs en actoren, waarin de stad of de gemeente de "Voorzitter" is.

De Vlaamse regering acht de lokale besturen matuur genoeg om een spilfunctie te vervullen in de verdeling van extra middelen ter bestrijding van jeugdwerkloosheid en bundelt daarbij de krachten. Zowel middelen die werkgelegenheid creëren in het kader van de sociale economie, als middelen die bestemd zijn voor extra opleiding en opleiding naar de reguliere economie worden strategisch ingezet. Daarvoor moeten de uitvoerders concrete actieplannen ontwikkelen die op hun output zullen geëvalueerd worden.

Structurele coördinatie op vlak van flankerend onderwijsbeleid

Het Ontwerpdecreet Lokaal Flankerend Onderwijsbeleid wil (centrum)steden en gemeenten aanzetten om met een eigen netneutraal onderwijsbeleid in te spelen op lokale aan het onderwijs gerelateerde noden. Centrumsteden krijgen hiervoor al projectsubsidies. Een lokale onderwijscel kan -indien zij zelf op zoek gaan naar financiering- een projectoproep lanceren, b.v. in het kader van de "brede school".

3.2 Modellen van sturing

De verschillende sturingspraktijken die we op het terrein zien, kunnen we grotendeels terugbrengen tot 3 sturingsmodellen of mengvormen daarvan.⁷


⁷ BOUCKAERT, VERHOEST EN LEGRAIN, o.c..

In het *hiërarchische model* van aansturing gebeurt de coördinatie via een rechtstreekse aansturing door het lokaal bestuur. De rol van de geregisseerden (diensten, organisaties) is het uitvoeren van de rol die bepaald werd door het lokaal bestuur, binnen het kader, de doelstellingen en de visie door het lokaal bestuur bepaald. De aansturing gebeurt via formele regels in een juridisch kader. De besluitvorming gebeurt door het lokaal bestuur, met een bepaalde mate van inbreng van de geregisseerden. Het lokaal bestuur is duidelijk eindverantwoordelijk en beslist over de mate van inbreng. Dit is bv. het model volgens het welke de lokale besturen hun eigen diensten aansturen.

In het *marktmodel* van aansturing gebeurt de coördinatie via financiële prikkels die het lokaal bestuur kan geven. In extreme vorm voeren de actoren uit naar gelang hun positie op de markt, concurrentie bepaalt die positie. Het lokaal bestuur bepaalt de opdracht en doelstellingen, private actoren dingen om de opdrachten en voeren uit.

Subsidiereglementen en het werken met resultaatgebonden overeenkomsten kunnen als een minder extreme vorm van marktwerking gezien worden. Het bestuur betaalt en bepaalt, na afloop worden prestaties beoordeeld en wordt nagegaan of het reglement of de overeenkomsten moeten aangepast worden om de prestaties in de richting van de doelstellingen bij te sturen.

In het *netwerkmodel* worden de doelstellingen bepaald via onderhandelingen doordat er geen sprake is van een hiërarchische verhouding of doordat er geen middelen zijn om te besteden door het lokaal bestuur. De basis voor het netwerk is de vrije wil van de deelnemers om deel te nemen. De lokale overheid tracht de cohesie van het netwerk te verhogen en tracht aan te sturen door te stimuleren dat gemeenschappelijke waarden en kennis tot stand komen.

 Wil Om Samen Te werken	1. Informatie-uitwisseling	Capaciteit
	2. Overleg	Om
	3. Collegiale beslissing	Samen
	4. partnerschapsorganisatie	Te
		werken

Naarmate we opschuiven van 1 naar 4, neemt de wil en capaciteit toe die vereist is om tot een dergelijke vorm van netwerkcoördinatie te komen.

De zwakste vorm van netwerkcoördinatie maar vaak de eerste stap is die waarbij de voornaamste doelstelling de informatie-uitwisseling is. Dit vergt slechts een beperkte samenhang tussen de leden van het netwerk en geen autonomieoverdracht. Het kunnen participeren aan overleg veronderstelt dat organisaties een vertegenwoordiging kunnen en willen sturen die namens de organisatie kan spreken. Na overleg worden gezamenlijke engagementen genomen om iets te doen volgens een gezamenlijke strategie (vrijwillige afstand van autonomie). Na verloop van tijd kan men trachten te komen tot collegiale beslissingen. Dit vereist een grote mate van samenwerking. Eindpunt van een netwerksturing kan een partnerschapsorganisatie zijn. Handelingen en bevoegdheden worden dan structureel naar een nieuwe organisatie overgebracht. Taken en handelingen van organisaties worden gecentraliseerd in één organisatie en er is een grote mate van samenwerking en integratie.

Het Werkgelegenheidsforum als vorm van netwerkcoördinatie

Een goed functionerend Werkgelegenheidsforum kan een voorbeeld zijn van netwerkcoördinatie met overleg, om zo te komen tot een collegiale beslissing betreffende bepaalde items. In het Werkgelegenheidsforum worden diverse organisaties vertegenwoordigd door personen die namens hen kunnen spreken. Een gezamenlijke strategie kan uitgeschreven worden in een meerjarenplan en na overleg komt men tot gezamenlijke engagementen. Het functioneren van een Werkgelegenheidsforum is afhankelijk van de lokale context en de betrokkenheid, input en motivatie van de vertegenwoordigers van de partnerorganisaties.

Het SIT⁸ als orgaan voor netwerkcoördinatie in de thuiszorg

SIT's zijn overlegorganen die werken aan de afstemming van het aanbod in de thuiszorg op de noden en het bevorderen van de samenwerking op cliëntniveau. OCMW's nemen vaak een stimulerende, coördinerende rol op in deze overlegorganen die erkend en gesubsidieerd worden per regio van minimaal 25.000 inwoners. In de meeste SIT's gaat de aandacht voornamelijk naar het cliëntniveau. Op sommige plaatsen wordt er ook systematisch aandacht besteed aan het uitwisselen van informatie over dienstverlening en nieuwe initiatieven die worden gepland, wat een eerste opstap kan betekenen voor een afstemming op beleidsniveau.

Van lokaal overleg kinderopvang naar CKO (centrum voor kinderopvang)

In het kader van de vernieuwing van het kinderopvanglandschap in Vlaanderen is er sprake van de vorming van centra voor kinderopvang. Deze centra voor kinderopvang bundelen een aantal kinderopvangvoorzieningen binnen een gemeente of regio. Meerwaarde van een CKO lijkt een efficiëntere inzet van de kinderopvangplaatsen – geen ongewilde leegstand van plaatsen, afstemming van beleid CKO op lokaal sociaal beleid kinderopvang of lokaal beleid kinderopvang, maar vooral ook gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid voor ouders. De vorming van een CKO (waarvan de mate van samenwerking vandaag nog vrij vaag en vrij in te vullen valt gezien het nog maar om experimenten of proefprojecten gaat) is voor sommigen de evidente stap na het overleg binnen het lokaal overleg buitenschoolse kinderopvang.

Lokaal flankerend onderwijsbeleid werkt bij uitstek volgens het netwerkmodel

In de minimale versie, wanneer er weinig middelen beschikbaar zijn, situeren de activiteiten van het netwerk zich op het niveau van informatie-uitwisseling en overleg tussen de partners, waarbij collegiale beslissingen en (kleinschalige) acties worden beoogd. In de maximale versie zijn mankracht en middelen beschikbaar en kan de uitvoering van het door de partners geschraagde beleid worden ondergebracht in een aparte dienst of een apart (stedelijk) bedrijf. Dit is een duidelijke illustratie van het hierboven geschetste continuüm van het netwerkmodel.

4. Randvoorwaarden en faciliterende factoren voor het opnemen van de regierol

Of besturen al dan niet de regierol kunnen en willen opnemen in een bepaald beleidsdomein is afhankelijk van een heel aantal factoren. Er zijn een aantal voorwaarden waaraan moet voldaan zijn, alvorens een bestuur een coördinerende of regisserende rol kan opnemen. Deze voorwaarden situeren zich zowel op het niveau van het bestuur zelf als buiten het bestuur. We kunnen eveneens een aantal ondersteunende elementen onderscheiden.

Het in beeld brengen van de voorwaarden en de ondersteunende elementen, levert ons mogelijk inspiratie om per sector concrete handvaten aan te reiken aan de centrale overheid en de lokale besturen zelf om de besturen te ondersteunen in het werken aan de regierol.

4.1 Voorwaarden en faciliterende elementen op het niveau van het lokaal bestuur

Het gaat om voorwaarden op het niveau van het lokaal bestuur waaraan moet voldaan zijn, alvorens men de regierol kan opnemen of in elk geval om elementen die het opnemen van de regierol kunnen faciliteren. Een groot deel van de elementen valt te vatten met de term 'bestuurskracht'.

We denken aan:

- kennis en inzicht in het thema, overzicht van vraag en aanbod
- interne gemeentelijke regie (afstemming gemeente - OCMW-bestuur, afstemming tussen diensten binnen gemeente en OCMW, afstemming tussen verschillende gemeenten onderling)

⁸ Samenwerkingsinitiatief in de thuiszorg

- voldoende procesgeheugen (voldoende continuïteit van personeel dat regierol in praktijk moet waarmaken)
- over organiserend vermogen beschikken, voldoende competent personeel; profielen voor beheeren netwerken, planning, visieontwikkeling, procesbegeleiding, ...
- willen werken op langere termijn⁹
- duidelijkheid scheppen over eigen rol en positie in relatie tot actoren (taakallocatie - lokaal kern-takendebat)
- garanties kunnen geven over het onderscheiden van de regie- en actorrol
- lokaal politiek draagvlak voor het opnemen van de regierol¹⁰
- middelen: financieel, personeel, tijd, ...
-

Regierol inzake veiligheid

De ervaring leert dat het opnemen van de regierol inzake veiligheid door het lokaal bestuur, een stevig politiek draagvlak vereist. Indien aan deze voorwaarde niet voldaan is, zal de politie de feitelijke regierol op zich nemen.

Regierol inzake integraal cultuurbeleid

Deze rol opnemen vereist van het lokaal bestuur dat men het bibliotheekbeleid, cultuurspreiding en cultuurparticipatiebeleid, kunstenbeleid en erfgoedbeleid integraal aanpakt en over de specifieke diensten heen plant..

Lokale dienstenwerkgelegenheid

Een gerichte ondersteuning van de lokale besturen inzake lokale dienstenwerkgelegenheid zou hen kunnen helpen om het nodige organiserend vermogen op te bouwen. Naar aanleiding van het kerntakendebat werd aan de provincies de taak van ondersteuning en facilitering op vraag van de lokale besturen toegekend. In de praktijk wordt dit zeer weinig toegepast. De vraag is of men van op dit niveau voldoende feeling heeft met de lokale noden en behoeften m.b.t. de lokale dienstenwerkgelegenheid.

Interne voorwaarden voor een sturing inzake socio-economische streekontwikkeling

Voorwaarden opdat lokale besturen, i.c. de gemeenten, in dit beleidsdomein kunnen sturen zijn onder meer voldoende interne strategische capaciteit (dit is per definitie een noodzaak om economische investeringen te plannen) en een sterke communicatie en afstemming tussen de diverse departementen binnen het bestuur; cruciaal zijn bv. de departementen ruimtelijke ordening, mobiliteit en patrimonium.

Interne voorwaarden voor een sturing inzake lokale diensteneconomie

- *Kennis en inzicht en overzicht van vraag en aanbod. Bij de uitbouw van nieuwe diensten is een degelijke kennis van het bestaande aanbod, en van de reële behoeften van de bevolking, een noodzaak..*
- *Interne gemeentelijke regie; het is belangrijk dat er een degelijke afstemming is tussen OCMW en gemeente, maar ook tussen gemeenten onderling. Het Forum van de Werkwinkel kan hiertoe een geschikt overlegorgaan zijn. De lokale context is echter overal anders. Afstemming kan gebeuren door gezamenlijke doelstellingen vast te leggen in een werkgelegenheidsbeleidsplan (dat kan opgenomen worden in het Lokaal Sociaal Beleidsplan).*
- *Voor de uitbouw van de lokale diensteneconomie zijn know-how en personele inzet zeer belangrijk. Niet-centrumsteden ontvangen geen subsidies voor de uitoefening van de regierol in het kader van de lokale diensteneconomie. Dit is één van de redenen waarom kleinere gemeenten de uitbouw van deze tweede pijler van de Werkwinkel achterwege laten.*

⁹ Op korte termijn zijn vaak enkel concrete realisaties in eigen uitvoering mogelijk, met beperkt effect die echter wel kunnen aangegrepen worden voor profilering <-> duurzaam beleid met brede impact vereist werken op langere termijn, via netwerking (onzeker resultaat) en samenwerking wat minder hanteerbaar is voor profilering.

¹⁰ Vereist besluitvaardigheid, prioriteitenbepaling, continuïteit, betrokkenheid en belangstelling van beleidsverantwoordelijken. In bepaalde beleidsdomeinen spelen beleidsverantwoordelijken rechtstreeks en uitvoerend de rol van regisseur, mede-aanstuurder via vertegenwoordiging in intercommunales, sociale huisvestingsmaatschappijen, (inter)gemeentelijke vzw's, autonome gemeentebedrijven ...

- Bij de uitbouw van nieuwe diensten is het zeer belangrijk dat dit gebeurt vanuit een lange termijn-perspectief, dit is evenwel in contradictie met het feit dat projectsubsiëring en loonsubsidies veelal voor korte termijn worden toegekend.

Interne voorwaarden inzake de jeugdwerkloosheidactieplannen

Kennis, inzicht en continuïteit aan personeel zijn belangrijke interne voorwaarden. De centrumsteden krijgen hiertoe middelen van de Vlaamse Overheid en zetten daartegenover zelf hetzelfde bedrag. Van daar dat de regierol inzake lokale diensteneconomie door de centrumsteden wordt opgenomen. Na vier jaar werking is duidelijk dat elk bestuur een andere invulling geeft aan de regierol gaande van een bemiddelende rol naar een sturende en ondersteunende rol of een actorrol. Ook hier is werken vanuit een lange termijn-perspectief een noodzaak.

Directe Noord-Zuidsamenwerking

Dit vereist capaciteiten inzake overleg tussen diensten, interne afstemming en een geïntegreerde aanpak. Het is net deze 'bestuurskracht' die ook het onderwerp is van de directe samenwerkingsverbanden, er wordt m.a.w. ook expliciet aandacht aan besteed.

Structurele scheiding nodig tussen actor- en regierol op vlak van onderwijsbeleid

Een lokaal (flankerend) onderwijsbeleid heeft maar kans op slagen als de lokale overheid zich netneutraal weet op te stellen. Het inbouwen van een structurele scheiding tussen haar beheersrol als inrichter van het stedelijk of gemeentelijk onderwijs en haar rol als regisseur van het lokaal flankerend onderwijsbeleid is een voorwaarde voor het voeren van een netoverschrijdend, flankerend onderwijsbeleid. Het lokaal flankerend onderwijsbeleid heeft raakvlakken met het mobiliteitsbeleid, het veiligheidsbeleid, het sociaal en welzijnsbeleid e.a. Het is daarom ook nodig dat binnen het lokale bestuur vlot intersectoraal kan worden samengewerkt. Dat vergt een vaak nog nieuwe geïntegreerde bedrijfscultuur.

4.2 Voorwaarden en faciliterende elementen, gelegen buiten het lokaal bestuur

Het gaat hier om voorwaarden, gelegen buiten het lokaal bestuur, waaraan moet voldaan zijn alvorens het lokaal bestuur de regierol kan opnemen of om externe factoren die het opnemen van de regierol kunnen stimuleren.

We denken aan:

- flexibiliteit inzake inzetbare middelen¹¹ en instrumenten¹² en afstemming en coherentie op dit vlak
- het vertrouwen krijgen van alle betrokkenen, zijn coördinerende rol erkend en ondersteund weten door alle betrokkenen en door de andere overheidsniveaus
- verantwoording op basis van resultaten i.p.v. op processen
- continuïteit in de financiële stromen en het beleid van centrale overheden
- coherent bovenlokaal beleid over de verschillende sectoren heen bij de centrale overheden
- lokale autonomie van aanwezige actoren, lokale actoren met een duidelijk mandaat
- ruimte om te investeren in regierol (flexibiliteit inzake personeelsinzet, financieel, ...)
- differentiatie t.a.v. de verschillende besturen: procesmatig¹³ en in de toekenning van bepaalde regie-instrumenten¹⁴.

¹¹ voornamelijk Vlaamse en federale middelen (naast Europese fondsen) met per sector elk hun specifieke verantwoordingsverplichtingen en procedureverplichtingen

¹² fondsen, plannen, maatregelen...

¹³ besturen verschillen, dus ook de methoden om beleid te voeren zoals ingeschreven in regelgeving (procedures, planningstramien, etc.), zouden moeten rekening houden met die verschillen.

¹⁴ gezien niet alle besturen in dezelfde mate en op hetzelfde moment aan de voorwaarden voldoen om de regierol op te nemen in een bepaalde sector, zou er ook in de toekenning van de regie-instrumenten

- publiek gefinancierde actoren die gestimuleerd en/of afgerekend worden om deel te nemen aan lokale netwerking, beleidsplanning¹⁵
- afstemming lokale analyses en probleemstellingen met regionale en bovenlokale
- (eerder faciliterend element) dossierbeheerders per gemeente voor de verschillende sectoren in de administratie van de andere overheden
- een duidelijke visie betreffende de regierol bij de Vlaamse overheid en een perspectief; een traject dat moet leiden tot het verlenen van de instrumenten hiertoe
- ...

Externe voorwaarden voor een regierol inzake Lokaal Sociaal Beleid

Het lokaal sociaalbeleidsplan moet een integraal plan worden. Dit veronderstelt o.a. dat de timing en de planningsprocedures en -terminologie van de sectorale plannen van thema's die vervat zitten in het Lokaal Sociaal Beleid worden geuniformiseerd. Aan die voorwaarde is tot op heden niet voldaan. Er is ook geen flexibiliteit inzake de inzetbare middelen. Deze blijven gebonden aan de diverse sectorale verplichtingen of worden autonoom door de Vlaamse of federale overheid ingezet, terwijl er enkel een lokale sturing kan ontstaan wanneer de middeleninzet voortvloeit uit de lokale analyse en het lokale planningsproces. Het is noch voor lokale besturen, noch voor actoren duidelijk welk soort regierol de Vlaamse overheid op termijn vooropstelt voor het lokaal bestuur inzake Lokaal Sociaal Beleid en dat creëert onzekerheid en wantrouwen. Sociale actoren vrezen dat lokale besturen in de uitoefening van hun regierol zich zullen laten leiden door hun eigen belangen als actor op het terrein.

Ruimte om te investeren in regierol niet overal aanwezig

Lokale besturen kregen in het kerntakendebat de verantwoordelijkheid toegewezen voor de regiefunctie in het kader van lokale diensteneconomie. Voor de niet-centrumsteden staan hier geen middelen tegenover. Voor een aantal kleinere steden en gemeenten is het aldus onmogelijk om deze taak op te nemen.

In de praktijk geen regie m.b.t. lokale dienstverlening VDAB

Het lokale niveau draagt de eindverantwoordelijkheid betreffende de vrijwaring van de VDAB-regierol inzake geïntegreerde basisdienstverlening volgens de resultaten van het kerntakendebat. Dit is contradictoair met het feit dat het lokale bestuur enkel bevoegd is voor de regierol betreffende de lokale diensteneconomie. Het lokale bestuur kan geen eindverantwoordelijkheid dragen aangaande de dienstverlening door de VDAB.

Weinig flexibiliteit voor lokale besturen inzake Noord-Zuidbeleid en internationale samenwerking in het Europese kader

De procedures en administratieve regels in de programma's van de verschillende overheden die dit lokale beleid ondersteunen, laten zeer weinig flexibiliteit toe.

Het lokaal woonoverleg

In heel wat gemeenten wordt gestart met het lokaal woonoverleg. Er wordt voorzichtig werk gemaakt van een langetermijnvisie omtrent (delen van) het lokale woonbeleid. Eenmaal de afspraken op papier gezet, heeft de gemeente echter geen enkel concreet instrument meer in handen om de betrokkenen er toe aan te zetten de gemaakte afspraken na te komen.

Regelgeving laat geen lokale regierol toe inzake ouderenzorg

Naast een versnippering van bevoegdheden tussen het Vlaamse en het Federale niveau (die ook een gebrek aan gebundelde informatie met zich meebrengt) vormt ook de financieringswijze (met programmatienormen per gemeente en zorgvorm) een drempel voor een (boven) lokale planning en coördinatie.

moeten gedifferentieerd worden. Deze zou afhankelijk kunnen gemaakt worden van een aantal voorwaarden.

¹⁵ Actoren dwingen om samen te werken met de lokale overheid werkt niet, de vrije wil en het vertrouwen is essentieel. Anderzijds stelt zich de vraag of Vlaams of federaal gesubsidieerde organisaties die op het grondgebied van een gemeente werkzaam zijn, volledig los van het lokale netwerk en de lokale visie en analyse zinvol kunnen werken.

Het is niet haalbaar, noch wenselijk dat alle zorginitiatieven op het niveau van de gemeente worden gepland. Planning van ouderenzorg op basis van de lokale behoeften en rekening houdend met de beperkte middelen, vergt bovenlokale samenwerking van en overleg tussen lokale besturen. Juridische en programmatieregels staan een dergelijke bovenlokale samenwerking in de weg (programmatiecijfers van buurgemeenten mogen bv. niet samengeteld worden in functie van een intergemeentelijk initiatief).

Wanneer een initiatiefnemer een beroep wil doen op de investeringssubsidies vanwege VIPA¹⁶ is er een verplicht overleg met de andere initiatiefnemers in de ouderenzorg uit de regio met het oog op afstemming. Het lokaal bestuur wordt enkel in dit overleg betrokken indien het zelf initiatiefnemer is. Dit staat een regierol in de weg, in het geval het bestuur geen actorrol ter zake vervult.

Ruimte om te investeren in regierol niet overal aanwezig

Het Ontwerpdecreet Lokaal Flankerend Onderwijsbeleid vraagt van de centrumsteden een onderwijsplan, maar de projectsubsidies die het decreetaal vastlegt, mogen alleen dienen voor concrete projecten, niet voor het uitwerken van de regierol en het onderwijsplan.

¹⁶ Vlaams infrastructuurfonds voor persoonsgebonden aangelegenheden