

## WORKSHOP STRATEGISCHE MEERJARENPLANNING IN VLAAMSE CENTRUMSTEDEN

2 DECEMBER 2009 - BRUSSEL - KENNISCENTRUM VLAAMSE STEDEN

### VERSLAG VAN HET DEBAT IN DE PARALLELE WERKGROEPEN

---

In elke werkgroep werd er gedebatteerd over vier thema's nl.

1. de opmaak van het strategisch meerjarenplan
2. de koppeling tussen de strategische nota en de financiële nota
3. het draagvlak van het strategisch meerjarenplan
4. de inhoudelijke betekenis en draagwijdte van het strategisch meerjarenplan

In het onderstaande geven we per thema de belangrijkste vragen, antwoorden, opmerkingen, suggesties, ... weer uit de drie parallelle werkgroepen.

#### **Thema 1: De opmaak van het strategisch meerjarenplan**

##### ***De lokale planningscapaciteit***

De opmaak van een strategisch meerjarenplan (SMJP) werd vaak als niet-evident ervaren als gevolg van capaciteitsproblemen. Vooraf gold bij de meeste steden het idee dat de lokale werkbelasting en het capaciteitsgebruik toch niet wezenlijk mochten verhogen in het kader van deze eerste oefening van strategische meerjarenplanning. Het werd wel als aanvaardbaar aanzien om met een beperkt aantal personen tijdelijk een extra inspanning te leveren maar in de feiten bleek dit uiteindelijk vaak toch geen evidentie. Het bestaande (personeels-)kader moest roeien met de beschikbare riemen en vanuit de steden werd ook toegegeven dat deze gang van zaken een invloed had op het proces en de inhoud van het strategische meerjarenplan. Een minderheid van de steden deed, aanvullend ten opzichte van de eigen capaciteit, een beroep op externe consultants. De inbreng van die consultants situeerde zich vooral in de procesbegeleiding en minder op inhoudelijk vlak.

In verband met capaciteit is er wel een opvallend verschil tussen de grotere en de kleinere steden. Grotere steden hadden relatief minder capaciteitsproblemen. Vaak beschikte men daar over een strategische cel of een horizontale (staf)dienst met strategisch-coördinerende doelen, wat maakt dat er zich andere problemen stelden dan het hebben van te weinig capaciteit. Zo leefde de vrees dat die strategische cel of dienst zou evolueren tot een soort 'waterhoofd' alias een orgaan dat te zwaar beladen zou zijn, zelf in een soort kokerlogica terecht zou komen (cf. een dienst die erg werkt vanuit eigen doelstellingen) en te weinig verbonden zou zijn met de reguliere verticale diensten van de stad. Daarnaast stelde zich ook het probleem dat er heel wat energie sloop in het onwikkelen van ondersteunend materiaal (omtrent bijv. de wijze van rapporteren of de koppeling tussen strategie-inhoud en financiën), wat ten koste ging van de inhoudelijke kant van het planningsproces. In de kleine steden bleek het capaciteitsprobleem meer algemeen (een gebrek aan bestaffing en ervaring). In ieder geval leefde zowel bij de grotere als kleinere steden de overtuiging dat op termijn nog meer moet geïnvesteerd worden in lokale capaciteitsopbouw, ook en vooral op vlak van personeel.

##### ***Ambtelijke betrokkenheid***

De opmaak van een strategisch meerjarenplan is veelal ambtelijk aangestuurd, hoewel in sommige steden ook burgemeesters en/of schepenen van bij de aanvang hun schouders onder dit instrument hebben gezet.

Volgens sommige betrokkenen kon in het planningsproces een voorsprong worden genomen door verder te bouwen op eerdere ambtelijke strategische oefeningen (bijv. de opmaak van een SWOT-analyse). Anderen stelden op hun beurt dat de opmaak van een strategisch meerjarenplan gebaat is met een zogenaamde 'luisterronde'. Zo'n ronde houdt in dat politici hun oor te luisteren leggen bij administratieve diensten van de stad en bij maatschappelijke stakeholders (de lokale economie, scholen, verenigingen, ...) teneinde input te vergaren voor de inhoud van het plan. Enkele steden lieten verstaan dat de verwachtingen hierover echter niet te hoog mogen liggen. Immers, de respons van stedelijke diensten liet niet zelden te wensen over. Eén en ander had te maken met het feit dat de administratieve diensten, en dan vooral het lager of het middenkader, weinig tot niet in de logica van het strategisch meerjarenplan zaten. Vanuit die diensten zag men op voorhand niet altijd de meerwaarde van het planningsgebeuren waardoor hun respons – voor zover die kwam – vaak geïnspireerd bleek vanuit belangenbehartiging en domeinbescherming.

Wordt (ambtelijke) input gevraagd, dan is het wel van cruciaal belang dat de aangesprokenen het gevoel hebben dat er iets met hun input zal worden gedaan en dat ze zichzelf kunnen herkennen in de uiteindelijk geformuleerde strategie. Zo niet, dan groeit het idee dat men met een zoveelste bevraging is geconfronteerd waarmee uiteindelijk weinig is gebeurd.

In diverse steden bleef het planningsproces een zoeken naar een overkoepelend verhaal, een 'stadsbreed' dak waarin politici én ambtenaren uit alle diensten zich konden terugvinden. In elk geval was men het erover eens dat het naast elkaar bestaan van een ambtelijk plan én een politiek plan uit den boze is.

### ***Politieke sturing van de planopmaak?***

In de context van de opmaak van het strategisch meerjarenplan bleek de verhouding politiek – ambtenarij nogal verschillend van de ene stad tot de andere. In sommige steden speelden politici een veeleer kleine rol in de planopmaak terwijl de opmaak van het SMJP in andere steden net een sterk door het college gedomineerde oefening was. Tijdens de werkgroepen leefde er wel ruime eensgezindheid over het feit dat zowel politici als ambtenaren een rol te spelen hebben in het planningsproces. Dit werd enigszins verduidelijkt met een verwijzing naar de klassieke tweedeling tussen enerzijds beleidsbepaling en –controle (als rol voor de politici) en anderzijds beleidsuitvoering (als rol voor de ambtenaren); een tweedeling die sterk gelinkt werd met het strategische niveau en minder met het operationele. Maar vanuit de meeste steden werd uiteindelijk wel gesteld dat de planopmaak gebeurde in nauw overleg tussen politici en leidende ambtenaren (incl. managementteam en/of strategische cellen en diensten). Beide actoren hebben elkaar immers nodig en zijn in het beste geval complementair. Dat het strategisch meerjarenplan sterke affiniteiten zou hebben met het bestuursakkoord of in bepaalde aspecten met meer specifieke beleidsnota's werd dan ook als volkomen normaal ervaren.

Die nauwe interactie tussen politici en (leidende) ambtenaren betekent natuurlijk niet dat er geen reële spanningen werden ervaren in hun onderlinge verhoudingen tijdens de opmaak van het SMJP. Zo leidde de ambtelijke onderbouw van het plan in sommige steden ertoe dat er teveel acties en operationele speerpunten in het SMJP werden opgenomen met als gevolg dat de globale speerpunten van het beleid minder zichtbaar bleven. Dit laatste was dan somtijds een doorn in het oog van de betrokken politici. Over politici bestond vanuit ambtelijke hoek soms het gevoel dat zij er vooral op gericht waren om de voor hun partij belangrijke punten in het SMJP te krijgen en primair redeneerden vanuit scenario's waarbij de resultaten van het beleid op het einde van de legislatuur zichtbaar zouden zijn en dus verzilverd zouden kunnen worden bij de volgende verkiezingen. Deze manier van denken en werken sloot dan ook niet altijd aan bij de langere termijnvisie of –noden. Vandaar ook de aanbeveling aan lokale politici om een voorbereidende strategische nota op te maken aan de vooravond van de gemeenteraadsverkiezingen. Zo'n nota zou er immers toe bijdragen dat er na de verkiezingen coalitieonderhandelingen worden gevoerd rond de inhoud van het toekomstige beleid van de stad.

### ***Vernieuwing voorop?***

Moet er bij de opmaak van een strategisch meerjarenplan vooral ingezoomd worden op vernieuwingen of ook op het al bestaande beleid? Daarover heerste verdeeldheid onder de deelnemers aan de werkgroepen. Één groep onder hen was van oordeel dat het planningsproces niet te zwaar mag worden en dat strategisch denken voorop staat. Anderen daarentegen gingen ervan uit dat ook de reguliere zaken in het strategisch meerjarenplan aan bod moeten komen. Vanuit bepaalde steden gingen er zelfs stemmen op om de opmaak van het plan aan een soort kerntakendebat voor de stad te koppelen. Het hele reguliere, langlopende beleid (waaronder bijvoorbeeld het openhouden van een zwembad ressorteert) zou daarbij ter discussie gesteld moeten worden.

Over het algemeen waren de deelnemers aan de werkgroepen het er wel over eens dat een strategisch meerjarenplan in de opmaakfase niet mag worden gezien als een definitief, alomvattend, te nemen of te laten instrument. Het plan komt immers incrementeel tot stand en evolueert ook zo. Aan het begin is er best consensus over een (beperkt) aantal speerpunten, die in de loop van de legislatuur kunnen worden ingevuld met concreet beleid. Daarbij moet er voldoende ruimte zijn voor kansen en uitdagingen die in de loop van de legislatuur opduiken. Het plan moet met andere woorden openstaan voor verandering.

In het verlengde hiervan stelden enkele deelnemers vast dat strategische keuzes makkelijker mogelijk worden binnen stabiele coalities. Wisselen coalities na een legislatuur, dan gaat dit vaak ten koste van het lange termijndenken en -handelen.

### ***Een blik op de toekomst***

Andere overheden interveniëren in het strategisch planningsproces op lokaal vlak. Vaak bieden zij opportuniteiten die men vanuit de stad niet kan negeren. De moeilijkheid hierbij is dat dergelijke interventies vaak gebeuren via de beleidssectoren (milieu, mobiliteit, jeugd, ...). Precies daarom was/is het belangrijk om de sectorale plannen zoveel mogelijk te integreren in het globale strategische meerjarenplan van de stad. De vraag dringt zich op of die sectorale plannen op termijn nog wel nuttig en nodig zijn? Diverse lokale besturen (o.a. in Antwerpen en Gent) nemen momenteel initiatieven om de sectorale plannen zoveel mogelijk te integreren in hun strategisch meerjarenplan. De Vlaamse overheid staat alvast achter het idee van één globaal meerjarenplan waaruit dan kan worden geput ter opmaak van sectorale plannen. De steden zien dit ook als een fundamentele, maar niet evidente opdracht voor de Vlaamse overheid ondanks de intentieverklaring in het regeerakkoord en de beleidsnota Binnenlands Bestuur. Daarbij is er de oproep dat de Vlaamse overheid zich zou beperken tot een voldoende duidelijk raamwerk voor de meerjarenplanning op lokaal vlak. De voorkeur gaat uit naar een kader waarbinnen de nodige vrijheid bestaat om op een creatieve manier met de noden, uitdagingen en kansen van de stad om te gaan i.p.v. een sterk geformaliseerd verhaal. Steden zouden wel beroep moeten kunnen doen op ondersteuning van de Vlaamse overheid.

Strategisch beleid voeren vraagt tijd, het vergt vaak een heel groeiproces om weerstand te doorbreken en de juiste cultuur aan te kweken. Daarom zijn de lessen uit de eerste introductie van het strategisch meerjarenplan boeiend maar tegelijk onvolkomen en niet allesomvattend.

### **Thema 2: De koppeling tussen de strategische nota en de financiële nota**

De steden onderkennen het belang om vanaf het begin van de planopmaak en doorheen het verdere planproces te streven naar een degelijke koppeling tussen de financiële en de strategische nota en daarbij te zorgen voor voldoende betrokkenheid vanuit het politieke en het ambtelijke niveau. Opmaak, draagvlak en opvolging worden gekenmerkt door eigen kansen en problemen in het waarmaken van die ambitie.

## **Opmaak**

De meerwaarde van de logica voor de opmaak van het strategisch meerjarenplan (met een strategische nota die aan de financiële voorafgaat) wordt erkend. Een strategisch meerjarenplan kan worden opgemaakt vanuit ambitie (hetgeen voor de stad best moet gebeuren) of vanuit het budget (de beschikbare middelen). Planopmaak vanuit ambitie heeft twee grote voordelen: 1) er is meer ruimte voor creatief denken dan wanneer de planopmaak start vanuit de bestaande middelen en – daaraan gekoppeld – het bestaande beleid en 2) dit laat beter toe om diverse zaken budgettair met mekaar te koppelen. Het budget dwingt uiteindelijk wel om keuzes te maken want niet alles wat men ambieert, kan ook gerealiseerd worden. Uiteraard is in dit laatste geval een goede terugkoppeling noodzakelijk die in bepaalde gevallen ook zal dwingen tot creativiteit. Wanneer de doelstellingen zijn bepaald, maar de budgetten blijken ontoereikend, komt het erop aan pistes te ontwikkelen om de wensen toch gerealiseerd te krijgen (vb. subsidies zoeken, partners zoeken of zuiniger met bepaalde middelen omspringen).

De logische koppeling tussen beide planonderdelen en -niveaus is vaak echter minder vanzelfsprekend dan het belang dat men eraan hecht en de ambities die men er rond formuleert.

Soms heeft dat te maken met het feit dat beide nota's een eigen logica hebben, doordat ze door een bepaald type ambtenaren/bepaalde tak uit de administratie werden opgemaakt (het probleem van de 'gescheiden werelden'). Op een meer gepersonaliseerd niveau leidt dit wel eens tot spanningen tussen de secretaris en ontvanger. Ze zijn elk bevoegd voor een nota wat niet zelden de integratie bemoeilijkt.

Een andere keer situeren de problemen m.b.t. de opmaak zich veeleer op het vlak van de wettelijke en instrumentele ondersteuning voor deze koppeling.

Sommige steden verwezen daarbij naar de oude praktijk uit de Nieuwe Gemeentewet van de financiële meerjarenplanning (met het daarop gebaseerde algemene beleidsprogramma). Die ervaring en capaciteit was al opgebouwd en werkte in enkele steden door. Dat de oude praktijk formeel vigeert zolang de nieuwe niet volkomen in uitvoering is, versterkte dit alleen nog maar. Er is volgens die steden dus nood aan het in werking treden van het nieuwe wetgevende kader. Tegelijk is er de oproep dat de Vlaamse overheid niet te detaillistisch zou reglementeren waardoor er zeer veel energie en tijd zou gaan naar het opvolgen van deze formele voorwaarden. De regelgeving moet een kader bieden en instrumenteel zijn voor de stedelijke praktijk.

Die instrumentele gerichtheid is ook de voornaamste bezorgdheid van heel wat steden. Het probleem ligt volgens hen niet zozeer in de loutere afwezigheid van een duidelijk in voege zijnde wettelijk kader, maar wel in de afwezigheid van bruikbare methodes en instrumenten (o.m. software) om de koppeling tussen beide nota's tot een goed einde te brengen. Differentiatie en maatwerk binnen een ondersteunend kader zijn daarbij sleutelbegrippen. Nu is de aanpak teveel ad-hoc en afhankelijk van de intere capaciteit van de betrokken steden. Gent en Antwerpen doen via Digipolis een gezamenlijke poging om hier lijn in te krijgen, kleinere steden gaan aan de slag met eigen of standaard software die niet altijd even goed werkt. Bovendien vraagt de koppeling momenteel nog te veel manueel werk. Het wordt beschouwd als een titanenwerk. Daarbij zijn er ook te veel verschillende systemen in voege (boekhoudkundig, rond personeelszaken, etc.) wat afstemming en geïntegreerde aanpassing ontzettend moeilijk maakt en bureaucratisering in de hand werkt. De Vlaamse overheid zou meer oog moeten hebben voor kleinere steden (en zeker kleinere gemeenten) die zwoegen met de koppeling van beide nota's. Het uitsturen van een soort 'vliegende consultants' werd als oplossing geopperd.

## **Draagvlak**

In enkele steden zou de koppeling tussen beide nota's op enige goedkeuring van politici hebben kunnen rekenen, maar wil men naar het einde van de legislatuur veel vrijer (zichtbare) acties kunnen uitvoeren om makkelijker te kunnen 'scoren'. Men voelt zich op bepaalde vlakken

vastgezet wat maakt dat men bij een volgende strategische oefening allicht meer vage en algemene doelstellingen zal vastleggen. Het systeem van politieke enveloppes wis je niet zomaar. Politici moeten eraan wennen. Politici klagen dan weer dat niet in elk document dezelfde cijfers staan, wat het draagvlak voor bepaalde instrumenten (ook SMJP) doet dalen.

Bij de meeste steden is het aanvoelen dat de financiële nota doorweegt op haar strategische tegenhanger wat beleidsmatig draagvlak betreft.

Vanuit breder democratisch draagvlak wordt de koppeling als positief ervaren. Zo krijgen gemeenteraadsleden bijvoorbeeld duidelijker overzicht van de budgetten (in plaats van honderden aparte pagina's gevuld met allerhande cijfers).

### ***Vertaling en opvolging***

Het is cruciaal om de diverse planonderdelen (doelstellingen, programma's, projecten, activiteiten, acties, ...) financieel te vertalen. Ook moet er een financiële vertaalslag gebeuren van de geplande investeringen overheen de planperiode. Welke investeringen zijn gepland voor de komende budgetjaren en hoe sterk wegen zij door op het voorziene (jaar-)budget? Daarnaast is er ook de wisselwerking tussen de financiële nota en het gemeentelijk budget. De jaarlijkse financiële oefening blijkt door veel steden toch als een stuk belangrijker te worden ingeschat. Het genereert meer concrete discussies in vergelijking met de SMJP-discussies bij aanvang van de legislatuur.

Het tussentijds herijken van het strategisch meerjarenplan is belangrijk bijvoorbeeld na een periode van drie jaar. Want niet alles kan bij het begin van de legislatuur en op het moment van de planopmaak voldoende ingeschat worden. Het is bijvoorbeeld niet vanzelfsprekend om bij aanvang van de legislatuur zicht te krijgen op de beschikbare middelen. Het komt er dan op aan om een goede inschatting te maken van budgetten die *en cours de route* vermoedelijk zullen opduiken (ook onderhoudskosten die ontstaan na oplevering van een project) of verdwijnen. De vele onzekerheden (vb. indexaties, tweede pensioenpijler,...) maken dergelijke oefeningen per definitie moeilijk zeker ook gelet op externe factoren waaraan het budget gevoelig is (zie de financiële crisis).

Heel wat steden werken aan systemen van opvolging. Vanuit de stad Gent zijn bijvoorbeeld diverse software-pakketten voor de opvolging van het strategisch planningsproces bekeken. Gent en Antwerpen starten vanaf 2010 met een combinatiepakket voor stad en OCMW dat een financieel platform biedt voor de opvolging van hun strategisch meerjarenplan. Stad Gent is daarbij voorstander van een sterke integratie tussen het strategische luik (doelstellingen), het financiële luik (budgetten) en het opvolgingsluik (indicatoren) van het planningsverhaal maar pleit er wel voor om de drie luiken apart te laten bestaan. In Roeselare wordt er voor de planopvolging gewerkt met een software-pakket dat bottom-up is gegroeid.

Bij opvolging aan de hand van zeer concrete indicatoren worden kanttekeningen geplaatst. Het koppelen van indicatoren aan de doelstellingen is methodisch zeer lastig en wordt niet altijd als opportuun beschouwd. Indicatoren als leerinstrument vindt men doorgaans wel nuttig.

Op lokaal vlak heerst er bezorgdheid rond de verdere informatisering op vlak van de planopvolging. Er moet alleszins voldoende tijd worden gegeven aan lokale besturen om een degelijk opvolgingssysteem uit te werken. Zo'n systeem mag administratief niet te belastend zijn en moet gebruiksvriendelijk zijn ten behoeve van het personeel. Vanuit de Vlaamse overheid wordt die lokale bezorgdheid onderkend. De Vlaamse overheid zal wel minimale verplichtingen opleggen aan alle lokale besturen teneinde op de voortgang van hun strategisch meerjarenplan te kunnen toezien. Maar de Vlaamse overheid zal in dit verband ook rekening houden met de differentiatie tussen de Vlaamse lokale besturen en voorziet een traject met de nodige vorming en ondersteuning terzake.

### **Thema 3: Het draagvlak van het strategisch meerjarenplan**

De mate waarin het SMJP een werkelijk referentiekader was voor het (deel)beleid varieerde van stad tot stad en bleek afhankelijk van het verdere politieke draagvlak en de niet altijd evidente vertaling naar de werkvloer. Voor het gemeentelijk topmanagement had het plan doorgaans een meer transversale en longitudinale betekenis en dus een uitgebreider draagvlak. Daarnaast waren er ook verschillen naar beleidsdomein en tussen de klassieke stedelijke organisatie en de meer verzelfstandigde entiteiten van de stad (in verschillende betekenissen). Wel werd meermaals opgemerkt dat er in meer formele zin doorgaans gepoogd werd de beheers- of samenwerkingsovereenkomsten met de stad aan te passen zodat de kernelementen uit het SMJP die betrekking hadden op de verzelfstandigde entiteit daarin vervat werden. Breder lijkt het cruciaal dit soort entiteiten te betrekken in het verhaal van SMJP aangezien ze vaak erg bepalende, strategische beslissingen nemen en uitvoeren voor een stad.

Hoewel men niet altijd een even goed zicht heeft op het draagvlak in de lagere echelons van de stedelijke organisatie, gaat men ervan uit dat vooral daar nog ruimte ligt om extra draagvlak voor het plan te creëren. Steden die al een bevraging organiseerden naar de kennis van het strategisch meerjarenplan op de werkvloer troffen daar een minieme kennis over het SMJP aan. Met uitzondering van de ambtenaren van niveaus A en B bleek de identificatie van het stads-personeel met het SMJP ook gering. Door velen werd het plan beschouwd als een algemeen verhaal, een koepel die relevant was voor de bredere beleidsbepaling. Bepaalde diensten of individuen hadden het dan ook moeilijk om hun eigen rol of activiteiten in dit kader te situeren of te herkennen. Onder de deelnemers bestond onenigheid over het feit of deze situatie moet aanzien worden als te vermijden dan wel als te remediëren; een discussie die te linken valt met de verdeeldheid over de kwestie of het SMJP beperkt moet blijven tot nieuw, overkoepelend beleid dan wel aanleiding dient te geven voor een kerntakendebat over het geheel van het (reguliere en nieuwe) beleid.

Algemeen werd door de deelnemers aan de werkgroepen wel het streven vooropgesteld om het plan door bredere lagen van de stedelijke organisatie te laten dragen. Een eenduidig middel daarvoor is niet vanzelfsprekend, maar een betere communicatie is daartoe in ieder geval een eerste stap. Vanuit Gent werd in dit verband bij wijze van voorbeeld verwezen naar 'Gent 2020 voor dummies'.<sup>1</sup> Dit is een interactieve workshop waarin de missie en de strategische meerjarenplanning van de stad Gent in mensentaal wordt overgebracht naar stadsmedewerkers op elk niveau met de bedoeling om hen aan te moedigen mee na te denken over Gent in 2020. Andere deelnemers gaven te kennen dat het doorsijpelen van het SMJP in de gehele organisatie tijd vraagt ("draagvlak" leek dan ook complementair aan "draagvlak"). Een tip die werd meegegeven, luidde dan ook: verplicht de indieners van een collegevoorstel om hun idee te kaderen in doelstellingen van het SMJP.

Volgens menig deelnemer aan de werkgroepen zou het draagvlak van het strategisch meerjarenplan er ook bij gebaat zijn indien centrale overheden dat typische sectorale denken en werken laten varen. Want dit dwingt mensen binnen de lokale organisatie in hokjes en isoleert hen van globale initiatieven zoals een strategisch meerjarenplan.

Globaal bekeken wordt er in gemeente- en OCMW-raad weinig gediscuteerd over het strategisch meerjarenplan. Raadsleden houden zich bezig met dagdagelijkse, kleine zaken en stappen niet mee in een strategische denkoefening. Ze zouden ook vaak niet de capaciteit hebben, zowel vanuit de eigenheid van hun functie (een vorm van vrijwilligerswerk) als binnen de logica van dominantie van de meerderheid en de uitvoerende macht, om erg zwaar te wegen op dit verhaal. In verschillende steden werd het politieke draagvlak vooral op korte termijn ervaren. Leden van het college waren erg geïnteresseerd in het SMJP bij de opmaak en in functie van de

---

<sup>1</sup> Voor meer informatie, zie:

<http://www.kenniscentrumvlaamsesteden.be/samenwerken/participatie/interessante%20participatietrajecten/gent2020/Pages/default.aspx>

budgetbesprekingen (zie ook thema's 1 en 2). Vooral de intentie om het bestuursakkoord (en dan vooral de voor hun partij als belangrijk ervaren punten) in het SMJP terug te zien, bleek voor politieke interesse te zorgen. Het in elkaar schuiven van het SMJP en de beleidsnota's van de schepenen verhoogde ook de herkenbaarheid en (bijgevolg) het draagvlak van het plan bij deze politici. Daarna bleek het draagvlak onder politici te verminderen. Nochtans zit er in dit plan en in het bijzonder in de opvolging ervan wel heel wat politieke opportuniteit. Zeker wanneer de vertaling en opvolging van dit plan zou gekoppeld worden aan een aantal vrij eenduidig meetbare indicatoren. Raadsleden zouden daarbij een gedroomd controle-instrument krijgen waarmee zij de uitvoerende politici zouden kunnen responsabiliseren. Al wordt wel toegeven dat er dan zaken aan de huidige praktijk zullen moeten verbeteren. Er werd onder meer verwezen naar de leesbaarheid en de transparantie van het strategisch meerjarenplan en de opvolging ervan evenals aan de timing en de presentatie ervan voor de raadsleden. En er is natuurlijk de algemene erkenning dat politici niet altijd even hard staan te springen om zich op indicatoren te laten vastpinnen. Die houding zou mee ingegeven zijn vanuit de aloude kritieken op deze meetinstrumenten (meet je wat je denkt/wenst te meten, veelal eenduidig kwantitatief van aard, mogelijke perverse neveneffecten, te particularistisch, ...).

In sommige steden gebruikt men het SMJP niet alleen als een 'intern' instrument maar ook sterk in externe processen en marketingsstrategieën. Gent is hiervan een voorbeeld. Politici blijken omwille van profileringsmogelijkheden te overtuigen om hun schouders te zetten onder het SMJP.

Cruciaal voor het draagvlak van het strategisch meerjarenplan is dat dezelfde taal wordt gesproken, dat onder dezelfde planningsconcepten (kwaliteit, interne controle, ...) hetzelfde wordt begrepen en zo niet, dat men bereid is om verschillen te overbruggen.

#### **Thema 4: De inhoudelijke betekenis en draagwijdte van het strategisch meerjarenplan**

De meeste actoren geven aan dat het SMJP een belangrijk referentiekader is voor de stad en houvast biedt bij bepaalde onzekere processen. Toch is het evenzeer een feit dat het SMJP tot een vodge papier wordt herleid (voornamelijk door politici) wanneer zich andere opportuniteiten en problemen aandienen. Dit gebeurt vaker dan men denkt/hoopt. Toch stuurt het SMJP ook in tijden van verandering: beslissingen worden minder impulsief genomen omdat men min of meer over een richting beschikt waarnaar men wil evolueren. Zo zouden in de meeste steden de hoofddoelstellingen onveranderd zijn gebleven (volgens enkelen is dat vrij logisch gegeven de algemene aard van de formulering van die doelstellingen).

De inhoudelijke vraag 'wat willen we met onze stad?' blijkt erg centraal te staan in het planningsproces van enkele steden en wint steeds meer aan belang. 2020, 2030 zijn jaartallen die 'leven' en waarover gedacht en gesproken wordt, zowel binnen als buiten de stad. Tegelijk leeft bij politici de horizon van 2012 wanneer zij door de kiezer zullen worden afgerekend op het gevoerde en gerealiseerde beleid en dat tempert in verschillende steden de concretisering van een langetermijn perspectief. Bij de opmaak en implementatie van een SMJP mag men daar niet blind voor zijn. In die zin valt niet uit te sluiten dat politici in de toekomst meer vage strategische doelstellingen zullen formuleren (zie thema 1) zodat ze naar het einde van de legislatuur kunnen uitpakken met in het oog springende beleidsdaden. Enkele ambtenaren wijzen dan weer op het belang van SMART-geformuleerde doelstellingen, zij het met een duidelijke blik op de toekomst. Men wijst er wel op dat het formuleren van doelstellingen, het werken met indicatoren, het inpassen van controlesystemen, etc. zijn voordelen heeft (bijv. meer efficiëntie en effectiviteit), maar ook voor een zekere 'vertechnisering' van het planningsproces kan zorgen. Dat zou het inhoudelijke debat echter niet mogen overschaduwden, wat mede vergt dat ook centrale overheden andere manieren van toezicht dienen te introduceren en toe te passen.

Het SMJP maakt beleid ook transparanter. De richting is bepaald en veranderingen dienen bijgevolg te worden onderhandeld, niet zelden tot ongenoegen van betrokken politici. Het debat

wordt op die manier hoger en/of objectiever ingezet. Dankzij het SMJP komen de strategische doelstellingen jaarlijks op een evenwichtige manier aan bod.

Toch staat of valt het SMJP in bepaalde steden door sterke figuren, meestal burgemeesters. Visionaire figuren gaan hun stempel drukken op strategische keuzes, vaak los van het SMJP. Ze zijn er niet tegen, maar liggen er zeker niet wakker van.

Eenmaal een strategisch meerjarenplan opgemaakt, is er een kader waarbinnen vragen van burgers over de stad en haar (toekomstig) beleid kunnen worden gekaderd en beantwoord. Want zo'n vraag is slechts echt relevant wanneer ze past binnen de huidige en/of geplande ontwikkeling van de stad, aldus de zienswijze van een politieke deelnemer aan één van de werkgroepen.