

HASSELT

RAPPORT VAN DE VISITATIECOMMISSIE STEDENFONDS 2011

AMBITIE EN NATUURLIJK AANVOELEN INBEDDEN IN EEN DUURZAME AANPAK

INHOUDSTAFEL

1	Situering van de visitaties	3
2	De visitatie van Hasselt	5
3	Strategische koers en bestuurlijke organisatie	6
4	De effecten in de beleidsovereenkomst	9
4.1	Toegenomen belang van de centrumfunctie	9
4.2	Aantrekkelijke en betaalbare woonstad	10
4.3	Betrokkenheid van de burger	12
4.4	Vitale en gezonde stad	13
5	Het Stedenfonds als instrument	16
6	Kindvriendelijkheid, als toetssteen voor een warme, open samenleving	19
7	Duurzaamheid, rationeel energie- en materialengebruik	21
8	Besluit van de visitatiecommissie	25
9	Bijlagen	27
9.1	Leden visitatiecommissie Hasselt	27
9.2	Aanwezigen stakeholdersgesprekken	27
9.3	Dagverloop en agenda visitatie Hasselt op 3 mei 2011	28
9.4	Aandeel Hasselt in het Stedenfonds	30
9.5	Aanbevelingen visitatiecommissie van 2005	31

1. SITUERING VAN DE VISITATIES

Aanleiding van de visitatie

In de eerste helft van 2011 werden de dertien Vlaamse centrumsteden en de Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC) 'gevisiteerd' in opdracht van de Vlaamse Regering.

Die visitaties vinden hun oorsprong in de regelgeving over het Vlaamse Stedenfonds. In het decreet Stedenfonds (2002) wordt de visitatie omschreven als een halfwegevaluatie van de beleidsovereenkomst die de Vlaamse overheid afsluit met de steden en de VGC in het kader van het Stedenfonds. In 2005 vond een eerste visitatie van de centrumsteden en de VGC plaats onder leiding van de professoren Filip De Rynck (Hogeschool Gent) en Pieter Tops (Universiteit Tilburg), gericht op de evaluatie van de beleidsovereenkomsten voor de periode 2003-2007. De visitatie 2011 is de tweede visitatie sinds de oprichting van het Stedenfonds en is gericht op de evaluatie van de beleidsovereenkomsten voor de periode 2008-2013.

De uitgangspunten en de aanpak ('format') die deze visitatiecommissie heeft gehanteerd, zijn uitgebreid beschreven in een apart document dat toegelicht werd aan de steden. De kernelementen daarin zijn:

- voortbouwen op de methodiek die door de visitatiecommissie van 2005 werd gehanteerd, weliswaar wetende dat de effecten van het Stedenfonds inmiddels over een langere periode waarneembaar zijn;
- nastreven van een inhoudelijke meerwaarde voor de steden en het stedenbeleid. De visitatiecommissie wil meedenken met de steden rond het aanpakken van actuele maatschappelijke uitdagingen, alsook rond het inzetten van het Stedenfonds als hefboom voor stedelijke ontwikkeling;
- hanteren van een open dialoog en een participatieve en integrale procesvoering. Daarbij is het perspectief op leren en verbeteren gericht, worden inzichten van diverse stakeholders gecombineerd en worden thema's besproken vanuit een multisectorale invalshoek.

Samenstelling van de visitatiecommissie

De visitaties werden uitgevoerd door een externe visitatiecommissie die bestond uit acht tot tien personen. Het voorzitterschap en de gespreksleiding was alternerend in handen van prof. dr. Herwig Reynaert (hoogleraar en decaan aan de Universiteit Gent) en prof. dr. Arno Korsten (emeritus hoogleraar aan de Open Universiteit Nederland en bijzonder hoogleraar aan de Universiteit Maastricht). De voorzitters werden bijgestaan door een coördinatieteam van IDEA Consult en door thematische experts uit academische kringen en ervaringsdeskundigen uit andere centrumsteden. Vertegenwoordigers van het team Stedenbeleid en het Kenniscentrum Vlaamse steden woonden de visitaties bij als waarnemer.

Gespreksonderwerpen

De visitaties verliepen volgens een vast gespreksschema. Per stad werden de volgende thema's behandeld:

- aspecten van strategische organisatie, in het bijzonder de bestuurlijke organisatie, de strategische planning, de verhoudingen tussen politiek en administratie, en de relatie tussen bestuur en samenleving;
- de maatschappelijke effecten en de strategische doelstellingen die het stadsbestuur vooropstelde in de beleidsovereenkomst 2008-2013. Zoals hierboven is gesteld, is de evaluatie van de overeenkomst het centrale opzet van de visitatie. Het Stedenfonds als instrument voor stedenbeleid. De Vlaamse overheid wil namelijk deze visitatieronde aangrijpen om het instrument Stedenfonds te optimaliseren en zo mogelijk het hefboomkarakter ervan te versterken;
- een of twee maatschappelijke uitdagingen, gekozen uit een lijst van tien thema's, die de stadsbesturen in overleg met het Kenniscentrum Vlaamse steden en de Vlaamse overheid hadden opgesteld.

Daarbij dienden de steden minstens een van de volgende drie thema's te kiezen:

- kansarmoede in de stad: hefbomen, tools en kansen voor de stad;
- kindvriendelijkheid als toets voor een open, toegankelijke en aangename stad voor iedereen;
- de strategische organisatie van stadsbesturen.

Naast het eerste thema, konden de steden nog een tweede thema selecteren uit de gemeenschappelijke lijst.

De eerste drie agendapunten (strategische organisatie, beleidsovereenkomst en Stedenfonds) werden doorgaans voor de middag besproken met burgemeester en schepenen, aangevuld met leden van het managementteam. De themasessies vonden na de middag plaats en werden gehouden met ambtenaren en medewerkers. Door die verschillende samenstelling kon de visitatiecommissie luisteren naar de zienswijze van mensen op verschillende posities in de organisatie.

Vorbereiding en bronnen

Aan elke visitatie ging een grondige voorbereiding vooraf. De stadsbesturen stelden enerzijds een voortgangsrapport op, waarin ze reflecteerden (evolutie van de effecten) en rapporteerden (behalen van de doelstellingen) over de beleidsovereenkomst. Daarnaast schreven de steden themapapers over de gekozen maatschappelijke thema's. Daarin maakten ze duidelijk hoe ze een bepaalde maatschappelijke uitdaging aanpakten, op welke grenzen ze stootten en welke onderwerpen ze met de visitatiecommissie wilden bespreken.

Aanvullend op die voorbereiding vanuit de stad, hadden leden van de visitatiecommissie ook een voorbereidend gesprek met private stakeholders rond de gekozen maatschappelijke thema's (stakeholdersgesprekken).

Samengevat zijn de visitatierapporten gebaseerd op de volgende informatiebronnen:

- het rapport van de vorige visitatie (2005);
- de beleidsovereenkomst voor de periode 2008-2013;
- de voortgangsrapportage van het stadsbestuur;
- rapport 'Stedenfonds 2008-2013 Maatschappelijke effecten en indicatoren: update 2010' van de Studiedienst van de Vlaamse Regering;
- de inhoud van themapapers die het stadsbestuur heeft opgesteld;
- informatie uit stakeholdersgesprekken die aan de visitatiedag voorafgingen;
- gesprekken van de visitatiecommissie met burgemeester, schepenen en ambtenaren ter plaatse (visitatie);
- aanvullende informatie en documenten die het stadsbestuur heeft verstrekt.

2. DE VISITATIE VAN HASSELT

De visitatie in Hasselt vond plaats op 3 mei 2011. Een overzicht van de leden van de visitatiecommissie is als bijlage achteraan in dit rapport opgenomen.

De onderwerpen die aan bod kwamen tijdens de visitatiedag, volgen de hoofdstructuur die in het vorige hoofdstuk werd beschreven:

- aspecten van strategische organisatie, meer in het bijzonder de evolutie die het stadsbestuur onderging in relatie tot de aanbevelingen die in het visitatierapport van 2005 werden geformuleerd;
- de maatschappelijke effecten en de strategische doelstellingen die het stadsbestuur vooropstelde in de beleidsovereenkomst 2008-2013;
- het Stedenfonds als instrument voor stedenbeleid;
- de thema's duurzaamheid en kindvriendelijkheid. Deze onderwerpen werden gekozen door het stadsbestuur om volgende redenen:
 - » het stadsbestuur van Hasselt was verwonderd over de lage scores in de stadsmonitor rond kindvriendelijkheid, terwijl het bestuur naar eigen zeggen veel doet voor kinderen, jongeren en studenten. Daarnaast beschouwt men aandacht voor kinderen als een maatstaf voor kwaliteit: "wat goed is voor kinderen, is zeker goed voor de rest van de bevolking", is de onderliggende redenering.
 - » op het gebied van duurzaamheid ziet de stad Hasselt zichzelf als een voorloper. De komende jaren wil Hasselt een referentie worden op dit vlak, in Vlaanderen en zelfs in Europa.

Een uitgebreide agenda van de visitatie is opgenomen als bijlage. Dit visitatierapport volgt de structuur van de besprekingen. De aanbevelingen van de visitatiecommissie worden cursief weergegeven zodat ze gemakkelijk kunnen worden teruggevonden.

Vóór de visitatie

Het voortgangsrapport van Hasselt volgde de structuur die door de Vlaamse administratie werd voorgesteld, maar bleef aan de oppervlakte als het op analyse aankwam. Ook de themanota's die de stad had voorbereid, waren erg beknopt en puntgewijs opgesteld. Dit maakte het visitatiedossier moeilijk hanteerbaar voor de commissieleden, die bijgevolg op bijkomende bronnen aangewezen waren om zich in de lokale context in te werken. De typerende drive, het enthousiasme en de 'hands-on' mentaliteit van Hasselt kwamen in de aangeleverde documenten nog niet naar boven. Omdat deze opmerking eveneens gemaakt werd tijdens de visitatie in 2005, was de commissie er echter op voorbereid dat ze een ander beeld zou krijgen van de stad tijdens de visitatiedag zelf. Dit bleek inderdaad het geval.

Aanvullend op het voortgangsrapport en de themanota's, hadden leden van de visitatiecommissie een voorbereidend gesprek met vertegenwoordigers van de stad. Er werden ook twee gesprekken georganiseerd met stakeholders rond de thema's 'duurzaamheid' en 'kindvriendelijkheid'. Daarin zetelden vertegenwoordigers uit het onderwijs, het provinciebestuur, culturele en jongerenorganisaties, openbaar vervoer, adviesraden, bedrijven, jeugdwerk... Een volledig overzicht van de deelnemers is als bijlage opgenomen. Beide sessies vonden plaats op 16 maart 2011 en verliepen in een zeer open sfeer. Leden van de visitatiecommissie maakten kennis met gemotiveerde actoren op het terrein, die interessante insteken aanreikten voor het latere gesprek met het stadsbestuur.

3. STRATEGISCHE KOERS EN BESTUURLIJKE ORGANISATIE

Het thema 'strategische organisatie' werd tijdens de visitatiedag niet in een aparte themasessie behandeld. Het werd besproken tijdens de voormiddagsessie met het college van burgemeester en schepenen, en het kwam ook zijdelings aan bod tijdens de themabesprekingen met medewerkers in de namiddag.

Afspiegelingscollege

Hasselt is een buitenbeentje in de groep van de Vlaamse centrumsteden wat de samenstelling van het college aangaat. De stad wordt immers bestuurd door een zogenaamd 'afspiegelingscollege', waarin op Vlaams Belang na alle partijen vertegenwoordigd zijn. Naar eigen zeggen functioneert die samenstelling bijzonder goed: er wordt vanuit een open geest samengewerkt en alle partijen trekken aan hetzelfde zeel. De visitatiecommissie kreeg doorheen de visitatiedag het gevoel dat er inderdaad een samenghangende ploeg aan het werk is in Hasselt, hoewel het samenspel zich het voorbije jaar opnieuw heeft moeten vormen omwille van behoorlijk wat wissels. Gevolg van het afspiegelingscollege is wel dat de 'tegenkrachten' anders zijn georganiseerd. Het klassieke debat tussen meerderheid en oppositie is afwezig. Volgens het bestuur zijn in Hasselt "alle gemeenteraadsleden een beetje oppositie" en verschuift het debat voor een deel naar de fracties waarbinnen de schepenen zich verantwoorden ten aanzien van hun fractiegenoten. Hierdoor is er minder publiek debat in de gemeenteraad en bestaat het gevaar voor minder transparantie en (media-)aandacht voor het stedelijk beleid.

De visitatiecommissie adviseert om bewust ruimte te creëren voor publiek debat in de gemeenteraad, alsook simultaan waar nodig de inwoners te (blijven) betrekken bij en te informeren over het gevoerde beleid (zie ook verder).

De samenwerking tussen het college en het managementteam verloopt spontaan, tot zelfs "vriendschappelijk". Een formele samenwerkingsovereenkomst of afsprakennota is in Hasselt niet aan de orde. De stadssecretaris daarover: "Ik hoop dat ik nooit een samenwerkingsovereenkomst zal moeten sluiten met het college."

De visitatiecommissie beaamt dat goed overleg en vertrouwen tussen beleid en administratie belangrijker zijn dan nota's, maar pleit er niettemin voor om de samenwerking tussen politiek en administratie structureel te vertalen in een afsprakennota. Dit betekent niet dat de praktijk moet veranderen, maar het zorgt er wel voor dat de wederzijdse verwachtingen en rollen scherper aan de orde worden gesteld, te allen tijde en voor iedereen duidelijk zijn, ongeacht personeelwissels of persoonlijke verhoudingen.

Managementteam

Tijdens de visitatie van 2005 werd opgemerkt dat het functioneren van het managementteam vermoedelijk beter kon. Het team was met zeventien leden erg groot, het was sterk op dagelijkse afstemming gericht en minder op strategie en visie ontworpen. De visitatiecommissie stelde tijdens de visitatiedag vast dat er ondertussen een en ander veranderd is. De administratie werd geherstructureerd naar vijf departementen en de focus van het managementteam is minder operationeel. De ruime samenstelling bleef evenwel bewust behouden. Vandaag telt het managementteam nog steeds een vijftiental mensen, waaronder bijvoorbeeld ook de brandweercommandant. Deze brede samenstelling is bedoeld om de ploeggeest in de hand te werken en te zorgen voor een maximaal gecoördineerde werking.

De visitatiecommissie sympathiseert met het streven naar geïntegreerd samenwerken over de diensten heen en het bewerken van een maximaal draagvlak binnen de organisatie. Anderzijds valt er iets te zeggen voor het ontkoppelen van de huidige samenstelling van het managementteam in een beperkter

strategisch overleg waar de stadssecretaris en de vijf departementshoofden deel kunnen van uitmaken en een alternatief overleg- en terugkoppelingssysteem naar diensten en medewerkers. De visitatiecommissie wil deze piste niet forceren, maar geeft het mee als denkspoor op de middellange termijn. Als het grote risico bestaat dat het strategisch denken in de dagelijkse praktijk verdrongen wordt door het operationele, zoals Nobelprijswinnaar Herbert Simon ooit stelde, dan moet het strategische teruggehaald worden.

Er bestaat al een traditie van dienstenoverschrijdend overleg in de ruimtelijke sfeer. In projecten zoals de 'Blauwe Boulevard' plegen verschillende diensten overleg rond de herontwikkeling van de Kanaalkom. Deze werkvorm kan ook toegepast worden voor andere transversale thema's zoals duurzaamheid of kindvriendelijkheid (zie ook verder). Voor prioritaire beleidsthema's beveelt de visitatiecommissie aan om te overwegen de methodiek van het programmamanagement toe te passen. Op dit vlak zijn elders 'best practices' waargenomen. Deze aanpak houdt in dat er een programmaplan wordt opgesteld, met doelen en beoogde mijlpalen, waarbij in mensen (eventueel uit verschillende diensten) en middelen worden voorzien, er fasering plaatsvindt in doelbereiking en waarbij er politiek en ambtelijk verantwoordelijken worden aangewezen. Afhankelijk van de inhoud en het belang van het programma, wordt de coördinatie binnen of buiten de bestaande diensten geplaatst. De betrokken medewerkers kunnen tijdelijk ook in een aparte eenheid geplaatst worden die aangestuurd wordt door een speciale programmamanager. In dat laatste geval wordt er een aparte (tijdelijke) cel gecreëerd. Als een programmaplan wordt vastgesteld door het schepencollege is een voorwaarde voor succes aanwezig. Immers, medewerkers werken doorgaans graag in nieuwe settings als ze weten dat zowel het belang als de bestuurlijke aandacht en steun groot zijn.

De visitatiecommissie beveelt aan om de aanpak en de organisatie van transversale beleidsprioriteiten bewuster te organiseren volgens de methodiek van het programmamanagement. Dan zijn organisatiewijzigingen niet nodig om een transversaal thema van de grond te tillen. Het aanpakken van transversale speerpunten en de methodiek van het programmamanagement worden behandeld in het syntheserapport bij deze visitatieronde.

Strategische focus

Doorheen de gesprekken met het stadsbestuur en de medewerkers, werd voor de visitatiecommissie duidelijk dat er in Hasselt op een gemotiveerde en gedreven manier aan de stad wordt gewerkt. Een no nonsense aanpak, een doe-cultuur, met veel gezond verstand en met een groot hart. In Hasselt ziet de commissie doeners en samenwerkers. Vanuit de onderbuik wordt er tot op zekere hoogte integraal gedacht (bv. geen woonuitbreiding zonder garanties op voldoende kinderopvangplaatsen), maar de Hasseltse schepenen en ambtenaren lijken van nature geen plannenmakers. Er worden zeker geen dikke boeken geschreven. Dat bleek ook al uit de beknopte manier documenten die aangeleverd werden voor de visitatie.

Deze pragmatische en informele cultuur hangt wellicht samen met de schaal en de beperkte complexiteit van Hasselt. De stad gaat ervan uit dat ze klein genoeg is om te voelen wat er leeft onder de mensen. Zowel het college als de ambtenaren begeven zich vaak 'op het terrein' en komen heel wat te weten via dagdagelijkse contacten. Dat deze aanpak werkt, mag blijken uit de fierheid van de inwoners op hun stad die duidelijk naar voor komt in de Stadsmonitor. Hasselt investeert echter weinig in strategische meerjarenplanning, een manier van werken die (nog) geen gemeengoed is bij het college en de administratie. De noodzaak ertoe zal evenwel toenemen. Schaarste van gemeentemiddelen als gevolg van doorwerking van de internationale kredietcrisis en andere externe factoren, zullen dwingen tot strategische beleidsvorming, tot focus en sterkere prioritering en tot bezinning over de vraag wat de gemeentelijke organisatie zelf doet en wat wordt overgelaten aan private actoren.

Ook dataverzameling, analyse of monitoring van beleid zijn nog maar beperkt ontwikkeld. Het inzicht dat meten en monitoren van belang zijn, is ondertussen wel gegroeid. Het heeft Hasselt er toe aangezet om te investeren in een Geïntegreerd Informatie Systeem (GIS), onder meer voor het in beeld brengen van de diversiteit in de wijken.

De visitatiecommissie wil het stadsbestuur aanmoedigen om in de toekomst meer te investeren in een langetermijnvisie en -strategie, mede in verband met toenemende omgevingsturbulentie. Een sterke strategische onderbouwing van het beleid helpt om scherpe keuzes te maken, deze te verantwoorden naar de inwoners en ze te operationaliseren met interne en externe stakeholders.

Partnerschappen

Het viel de visitatiecommissie op dat de voorzitter van het OCMW in Hasselt formeel geen deel uitmaakt van het college. Volgens de leden van het college en de OCMW-voorzitter vormt dit geen probleem en is er in de praktijk veel afstemming, zowel op niveau van het beleid als tussen de stadsdiensten en het OCMW. Voor de realisatie van twee nieuwe rusthuizen waren er bijvoorbeeld dagelijkse contacten tussen de OCMW-voorzitter en de betrokken schepenen en ambtenaren. Via een gezamenlijke werkgroep wordt op dit moment onderzocht hoe de ondersteunende diensten zoals financiën, logistiek en informatica, beter kunnen samenwerken.

De visitatiecommissie moedigt de besturen van de stad en het OCMW aan de operationele samenwerking tussen de diensten verder vorm te geven en in de toekomst ook meer strategisch overleg te plegen rond toekomstige noden en oplossingen op sociaal vlak.

Naast de samenwerking stad – OCMW, is ook ‘intergemeentelijke samenwerking’ in zowat alle Vlaamse steden aan de orde. Hasselt is zich bewust van de interactie met ‘het ommeland’. De stad is en wil een centrumstad zijn voor de regio, maar heeft in tegenstelling tot deze regionale ambitie, weinig overleg met de buurgemeenten en de regio. De visitatiecommissie vermoedt dat dit vooral te maken heeft met de sterke rol van de provincie Limburg, die veel regionale taken op zich neemt en stimuleert. Het lijkt dat ook Hasselt dit verwacht van de provincie en voor zichzelf minder een rol ziet op dit vlak.

Een uitzondering is misschien wel de samenwerking met Genk, de andere centrumstad in Limburg. Vlakkbij, maar met een sterk verschillend profiel. Van rivaliteit tussen beide steden, zoals de buitenwereld soms laat uitschijnen, is er volgens het stadsbestuur nauwelijks sprake. Genk en Hasselt plegen in toenemende mate overleg en werken samen rond concrete dossiers. Zo beschikken de steden over een gezamenlijk mobiliteitsplan, dat organisch is gegroeid vanuit de ambtenaren. Beide steden hebben daarvan geleerd: Genk over het systeem van bewonersparkeren in Hasselt, Hasselt over de aanpak van de signalisatie in Genk (verkeer afleiden uit het centrum). Naast het mobiliteitsplan, bestaan er ook andere samenwerkingsprojecten, zoals het daklozenproject Sonar en de organisatie van de Special Olympics.

De commissie beveelt het stadsbestuur aan om het overleg en de samenwerking met Genk krachtig en pragmatisch verder vorm te geven en ook het overleg met de andere buurgemeenten over stadsgrensoverschrijdende problematieken te intensifiëren, al dan niet in samenspraak met het provinciebestuur.

4. DE EFFECTEN IN DE BELEIDSOVEREENKOMST

In het kader van het Vlaamse stedenbeleid werd tussen elke stad en de Vlaamse overheid een beleids-overeenkomst gesloten voor de periode 2008-2013. Daarin wordt beschreven welke maatschappelijke effecten de stad zelf voor ogen heeft en welke doelstellingen ze wil behalen met de middelen van het Stedenfonds.

Hasselt streeft effecten na op volgende domeinen:

- het belang van de centrumfunctie is toegenomen;
- Hasselt is een aantrekkelijke en betaalbare woonstad;
- de betrokkenheid van de burger bij het beleid van de stad en de wijk is verhoogd;
- vitale en gezonde stad.

Tijdens de visitatie werd met het stadsbestuur stilgestaan bij de evolutie van die effecten in de voorbije jaren en bij de inspanningen en initiatieven van het stadsbestuur en de stedelijke diensten om die effecten te realiseren.

Voor het in beeld brengen van de evolutie van de vooropgestelde effecten, kon de stad een beroep doen op een voorbereidend dossier dat werd opgesteld door de Studiedienst van de Vlaamse Regering en het team Stedenbeleid. Ook de visitatiecommissie maakte graag gebruik van die informatie. De relevante gegevens per effect worden in dit rapport weergegeven in blauwe kaderteksten.

4.1 Toegenomen belang van de centrumfunctie

Evolutie van het effect in cijfers

- Hasselt heeft een jobratio van 110 arbeidsplaatsen per 100 inwoners. Dat is hoger dan gemiddeld in de 13 centrumsteden.
- De netto-groeiratio van ondernemingen bedraagt in 2009 2,6%. Dit is een daling tegenover 2005, maar het blijft hoger dan in de 13 centrumsteden (1,9%);
- Sterke groei van het aandeel van de dienstensector in de werkgelegenheid, van 23% in 2000 naar 27% in 2007.
- Sinds 2001 is het aantal stedenbouwkundige vergunningen gestegen. Het aandeel niet-residentiële vergunningen is gedaald (13%), en blijft lager liggen dan in de 13 centrumsteden.
- De verhouding (%) van het aantal jongeren dat school loopt in een secundaire school in Hasselt tegenover het aantal jongeren dat in de stad woont en naar het secundair onderwijs gaat, is erg hoog (239%) vergeleken met het gemiddelde van de 13 centrumsteden. Deze ratio is in Hasselt sterk gestegen doorheen de jaren.

Rapport Stedenfonds 2008-2013 Maatschappelijke effecten en indicatoren: update 2010

De stad Hasselt vervult een belangrijke centrumfunctie binnen de omliggende regio, zoals blijkt uit bovenstaande kadertekst. Dit geldt zowel voor werkgelegenheid (er zijn 110 jobs per 100 inwoners), handel (een sterke groei in de dienstensector) als voor onderwijs (70% van de scholieren in het secundair onderwijs zijn niet-Hasselaren).

Flankerend beleid

Het stedelijk beleid is vooral 'flankerend': het stadsbestuur investeert sterk in infrastructuur en openbaar domein. De onderliggende visie is dat de infrastructuur er eerst moet zijn vooraleer ondernemers of dienstenorganisaties aan de slag kunnen om hun eigen verhaal uit te bouwen. Anderzijds nuanceert het stadsbestuur deze focus op 'flankerend beleid'. Er zijn immers nog heel wat andere initiatieven, gefinancierd vanuit de reguliere begroting, die betrekking hebben op de centrumfunctie en die het openbaar domein overstijgen. Als voorbeelden noemt de stad het vrijetijdsbeleid of het kotenbeleid.

In haar beleidsvoering hecht de stad een groot belang aan kwaliteit. Of zoals een van de schepenen het plastisch uitdrukte tijdens de visitatie: “waar het kan vervangen wij paaltjes door een boompje”. Dit heeft hetzelfde doel – foutparkeren vermijden – maar resulteert in meer omgevingskwaliteit. Verder heeft het bestuur veel oog voor de samenhang van het beleid (geïntegreerd denken) en wordt er daarbij bewust rekening gehouden met de draagkracht van het stadsweefsel. Dat geeft aanleiding tot een geïntegreerde visie over projecten. Zo worden bijvoorbeeld de potentiële neveneffecten van het mobiliteitsplan onder de loep genomen vanuit een stadsbrede blik en werd op een gelijkaardige manier een toetsingskader ontwikkeld voor bouwpromotoren.

De commissie adviseert het bestuur om naast het faciliterend beleid (investeringen in infrastructuur), ook actief in te zetten op een kwalitatieve dialoog met de actoren die de centrumfunctie bepalen: ondernemers, zorginstellingen, onderwijsinstellingen en dienstenbedrijven. Via regelmatig overleg met deze actoren, maakt het bestuur deze partners deelgenoot in het kwaliteitsdenken van het bestuur.

Onderwijs

De aantrekkingskracht van het onderwijsapparaat in Hasselt blijkt zeer groot te zijn, met meer dan 70% niet-Hasselaren in het secundair onderwijs. Hasselt rekruteert uit de ruime omgeving, dankzij een uitgebreide keuze aan opleidingen en de bereikbaarheid met het (gratis) openbaar vervoer. De commissie begreep aanvankelijk niet goed waarom Hasselt in het voortgangsrapport de instroom van niet-Hasselaren in het onderwijs brandmerkte als een zwakte. Voor de commissie leek dit juist een pluspunt bij het evalueren van de centrumfunctie. De negatieve beoordeling bleek te maken te hebben met het feit dat het vooral moeilijke jongeren betreft (zittenblijvers, spijbelaars, geschorsten...) en/of BSO-profielen die instromen vanuit de omgeving. Het eerste is volgens de stad een aandachtspunt omdat Hasselt niet kan ingrijpen op problemen in de woonomgeving of thuissituatie als de jongeren elders wonen. Het tweede aspect vindt het bestuur een probleem omdat er geen aansluiting is tussen dit opleidingsniveau en de lokale arbeidsmarkt; Hasselt heeft immers vooral een diensteneconomie. Met onder meer het Lokaal Overlegplatform (LOP) en taalprojecten voor leerlingen uit de mijngemeenten neemt het stadsbestuur al initiatieven om deze problemen aan te pakken, maar deze blijken ontoereikend te zijn. De jongeren komen bovendien uit de hele provincie, wat bilateraal overleg met de afkomst gemeenten quasi onhaalbaar maakt.

De visitatiecommissie adviseert het stadsbestuur om voor stadsoverschrijdende problematieken zoals het onderwijsvraagstuk aan te sturen op een overleg op provinciaal niveau, met het doel deze op grotere schaal te kunnen aanpakken.

4.2 Aantrekkelijke en betaalbare woonstad

Evolutie van het effect in cijfers

- Het migratiesaldo is positief, voor alle leeftijdsgroepen, behalve 90+. Voor jongeren tot 29 jaar is het saldo het grootst, en Hasselt wint ook jonge gezinnen, in tegenstelling tot de meeste andere centrumsteden.
- Inwoners uit Hasselt zijn significant fierder over hun stad en meer tevreden over de uitstraling van de gebouwen en straten, pleinen en parken dan de gemiddelde inwoner van de 13 centrumsteden. In 2008 staat Hasselt op de tweede plaats voor de 3 indicatoren. Over de drie metingen heen neemt Hasselt op dit vlak de koppositie in.
- De betaalbaarheid van woningen is sterk afgenomen, omdat het inkomen nauwelijks stijgt, terwijl de prijzen wel stijgen tot 2008. Voor de aankoop van een woning of appartement zijn gemiddeld 8 mediaaninkomens nodig, tegenover 4.5 in 2000. In 2009 dalen de prijzen voor het eerst.

- Hasselt heeft tegenover de andere 13 centrumsteden een kleiner aandeel huurders met betalingsmoeilijkheden. Het aandeel eigenaars met betalingsmoeilijkheden ligt ongeveer op het gemiddelde.
- Met 20 sociale huurwoningen per 1.000 inwoners is het aandeel sociale huurwoningen gestegen, maar het ligt nog steeds ver achter op meeste centrumsteden.
- Er werden 507 residentiële bouwvergunningen uitgereikt, waarvan 288 voor nieuwbouw en 219 voor renovatie. Onder de vergunningen vallen 852 woningen (623 flats, 229 gezinswoningen).

Rapport Stedenfonds 2008-2013 Maatschappelijke effecten en indicatoren: update 2010

Positief migratiesaldo

Een zeer opvallende vaststelling in het bovenstaande kader met kerncijfers is het positief migratiesaldo voor jonge gezinnen: ze komen, én ze blijven, wat in de meeste andere centrumsteden niet lukt. Volgens het stadsbestuur heeft dit te maken met een goede mix van randvoorwaarden op een beperkte oppervlakte: betaalbaar wonen, jobs, voorzieningen, verkeersveiligheid en gratis openbaar vervoer. En dit in een stad op mensenmaat die nog het sociale gevoel en de betrokkenheid van een dorp weet te bieden. De visitatiecommissie bevestigt dat er de voorbije jaren een frisse wind waaide door de stad die Hasselt in een positieve spiraal heeft gebracht, met als resultaat een groei van de bevolkingscijfers.

Aantrekkelijk en betaalbaar wonen

Aan de aantrekkelijkheid van de stad is de afgelopen jaren gewerkt door onder meer de bereikbaarheid te vergroten, te zorgen voor meer openbaar vervoer, de verkeersveiligheid goed in het oog te houden en te werken aan onderhoud van pleintjes en aanplantingen. Maar is Hasselt ook een betaalbare woonstad?

In het voortgangsrapport omschrijft het bestuur 'betaalbaar wonen' terecht als een toekomstige uitdaging: de vastgoedprijzen zijn ook in Hasselt sterk gestegen de laatste jaren. Desalniettemin kiest het stadsbestuur van Hasselt op het vlak van woonbeleid voor gecontroleerde en duurzame groei, voor kwaliteit boven kwantiteit. Vanuit dat uitgangspunt wenst het bestuur af te wijken van de taakstelling wonen die door Vlaamse Overheid wordt gesteld. Het stadsbestuur wil de termijn om bijkomend 9.000 woningen te realiseren verschuiven van 2022 naar 2030. Hasselt gaf aan dat een lokaal bestuur de regierol moet kunnen behouden en soms moet kunnen beslissen om een project niet uit te voeren als de randvoorwaarden niet vervuld zijn. Zo heeft het stadsbestuur een aantal woonuitbreidingsprojecten bevroren omdat de noodzakelijke voorzieningen nog niet aanwezig zijn, zoals voldoende kinderopvang, sportmogelijkheden, openbaar vervoer en verwante voorzieningen.

Het stadsbestuur heeft een partnerschap met de sociale huisvestingsmaatschappijen. Het aandeel sociale huurwoningen is geringer dan in andere centrumsteden, maar dat blijkt niet zo'n acuut knelpunt. De wachtlijsten zijn kort, maar ze zijn er wel. De stad wordt slechts beperkt geconfronteerd met de samenlevingsproblemen die typisch zijn voor grote steden. Er is niettemin een inhaalbeweging bezig voor de bouw van sociale woningen.

Hasselt legt de laatste hand aan het nieuwe woonbeleidsplan, met zes speerpunten. Dit plan moet meer duidelijkheid verschaffen over specifieke aandachtspunten, doelgroepen en toekomstvisie met betrekking tot wonen. De visitatiecommissie kreeg de grote lijnen ervan doorgespeeld. De realisatie van het woonbeleidsplan is volgens de commissie een positieve ontwikkeling, al zal het nodig zijn om nog actiever op de grond- en woningmarkt in te grijpen als men voelbare effecten wil bereiken op het vlak van betaalbaar wonen.

De commissie beveelt aan om het instrumentarium met betrekking tot betaalbaar wonen uit te breiden, zowel in het segment sociale woningen, als voor gemiddelde woningen voor tweeverdieners. Mogelijke initiatieven zijn onder meer een actiever aankoopbeleid of grondregie. Antwerpen (AG VESPA) en Oostende (AGSO) zijn hiervoor interessante praktijkvoorbeelden.

4.3 Betrokkenheid van de burger

Evolutie van het effect in cijfers

- Voor informatiespreiding, vertrouwen in de stedelijke overheid en consultatie van bewoners door het stadsbestuur heeft Hasselt opvallend goede scores; samen zelfs de beste score van alle Vlaamse centrumsteden.
- 42% van de bewoners is bereid om deel te nemen aan het beleid. Deze score valt samen met het gemiddelde in andere centrumsteden.

Rapport Stedenfonds 2008-2013 Maatschappelijke effecten en indicatoren: update 2010

Positieve appreciatie door de burgers

Het stadsbestuur krijgt goede scores van zijn burgers als het gaat over vertrouwen, informatiespreiding of consultatie door het bestuur (zie kader hierboven). De visitatiecommissie ziet deze goede cijfers als het resultaat van een goede samenspraak tussen het stadsbestuur en de andere stedelijke actoren, en anderzijds van de korte afstand tussen het bestuur en de burgers.

Het stadsbestuur levert zichtbare inspanningen om te komen tot een hogere burgerbetrokkenheid, onder meer via hoorzittingen in de wijken, een e-loket en een digitale nieuwsbrief. Dat het stadsbestuur verder gaat dan de klassieke vormen van consultatie, bewijst de recente oproep aan burgers om voorstellen in te dienen over administratieve vereenvoudiging (Hasselt ver.een.vou.digt). Een vijfhonderdtal mensen nam deel aan de bevraging via het stadsmagazine en de website, wat uiteindelijk heeft geleid tot 150 grote en kleine tips waarmee de diensten aan de slag kunnen gaan. De visitatiecommissie beschouwt deze actie als een goede praktijk, waarbij de burgers als 'klanten' betrokken worden in het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening.

De visitatiecommissie moedigt het stadsbestuur aan om, in de lijn van de recente burgeroproep rond administratieve vereenvoudiging, nieuwe methodieken aan te wenden om burgers bij het bestuur te betrekken. De visitatiecommissie denkt hierbij aan de inzet van nieuwe sociale media.

Geloof in burgerbetrokkenheid en -inspraak

Desalniettemin neemt de visitatiecommissie bij het stadsbestuur van Hasselt een enigszins dubbelzinnige houding tegenover burgerbetrokkenheid waar: enerzijds levert het stadsbestuur zichtbare inspanningen, anderzijds geeft zij blijk van de overtuiging dat ze zelf al voldoende weet wat goed is voor de inwoners op basis van haar dagelijkse contacten met burgers. Tot op bepaalde hoogte zal dat wel kloppen, maar dat beeld is altijd fragmentarisch. Dat de stad niet over een klachten- of ombudsdienst beschikt, lijkt dit te bevestigen. De visitatiecommissie was dan ook tevreden om tijdens de visitatie te vernemen dat er recent een procedure voor klachtenbehandeling werd opgesteld, die binnenkort voor de gemeenteraad wordt gebracht.

De visitatiecommissie wil het bestuur sensibiliseren voor de toegevoegde waarde die burgers kunnen aanbrengen voor het beleid. In het rapport 'Vertrouwen in de buurt' (2005) stelt de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid in Nederland dat bestuurders niet alleen moeten sturen maar zich soms ook moeten laten leiden door de burgers. Burgers moeten 'verleid' worden om mee te praten, zegt het rapport. Participatie van burgers in het bestuur is geen bijkomstigheid. De expertise in de samenleving is, gegeven het palet aan beroepen van burgers en het gestegen opleidingsniveau, waarlijk enorm en die benutten in interactieve discussies en reflecties is een uitdaging.

De visitatiecommissie adviseert het stadsbestuur om het vertrouwen en de band die bestaat tussen burgers en bestuur, aan te grijpen om het maatschappelijk kapitaal dat bij burgers aanwezig is nog sterker te benutten. Goed georganiseerde inspraak of interactieve beleidsvorming levert veel meer afweging en toegevoegde waarde op dan eenvoudige peilingen.

De visitatiecommissie adviseert tevens om de klachtenbehandeling via de ombudsfunctie verder te organiseren. Het is goed mogelijk dat er bepaalde problemen onder de radar blijven omdat de drempel te hoog is of men niet goed weet wie aan te spreken.

Het bestuur zoekt op dit moment naar goede formules voor een sterkere wijkbetrokkenheid. Terecht, aangezien er sleet komt op de formule van hoorzittingen. De commissie adviseert om inspiratie op te doen bij andere steden zoals Antwerpen, Gent of Genk. Ook het geciteerde rapport 'Vertrouwen in de buurt' bevat tal van suggesties om de sociale samenhang in buurten en wijken te versterken en burgers te stimuleren zich te engageren voor hun buurt. Overigens zijn er ook andere positieve praktijken te noemen zoals frontlijnsturing (dit bouwt voort op de expertise en het handelingsvermogen van frontlijnmedewerkers zoals opbouwwerkers en politiemensen) en lokale ketensamenwerking (waarbij gepoogd wordt organisaties die vanuit een eigen verantwoordelijkheid op een zelfde terrein bezig zijn te verbinden).

De visitatiecommissie beveelt het bestuur aan om met andere steden ervaringen uit te wisselen rond wijkbetrokkenheid en verder expertise te ontwikkelen rond methodieken als frontlijnsturing en lokale ketensamenwerking tussen organisaties die op een zelfde terrein bezig zijn.

4.4 Vitale en gezonde stad

Evolutie van het effect in cijfers

- De tevredenheid over het aanbod aan sportvoorzieningen (74%), recreatievoorzieningen (80%), en het culturele aanbod (88%) is zeer hoog. Ook de participatie aan sport (52%), aan het verenigingsleven (51%) en het bibliotheekbezoek (62%) is in Hasselt groter dan in de gemiddelde centrumstad.
- De tevredenheid over activiteiten voor ouderen, groenindruk en contact in de buurt is in Hasselt hoger dan in de gemiddelde centrumstad.
- De tevredenheid over speelvoorzieningen voor kinderen is hoog, maar statistisch is het verschil met de andere centrumsteden niet significant.
- Ook de indicatoren voor onaangepaste verkeerssnelheid en netheid zijn zeer gunstig tegenover de andere centrumsteden. Een vergelijking in de tijd (2008 vs 2004) voor Hasselt is minder gunstig.
- De indicator onaangepaste snelheid in het verkeer is licht gestegen tussen 2004 en 2008. 53,6% van de inwoners zegt er last van te hebben.
- Meer inwoners hebben last van rommel in de buurt: een stijging van 24% in 2004 naar 30% in 2008.

Rapport Stedenfonds 2008-2013 Maatschappelijke effecten en indicatoren: update 2010

Leefbaarheid

De algemene woonomgeving wordt door de Hasselaar als zeer positief ervaren, zo blijkt uit de kerncijfers in bovenstaand kadertje. Op ongeveer alle fronten is de stad een van de beste leerlingen in vergelijking met de andere Vlaamse centrumsteden: netheid, sociaal contact, groenindruk, speel- en ouderenvoorzieningen. Hasselt wordt ervaren als een gezellige en aangename stad, "een stad op mensenmaat", zoals het bestuur het zelf formuleert in zijn voortgangsrapport.

Deze goede beoordeling is niet toevallig. Het stadsbestuur hecht veel belang aan kwaliteit, in het bijzonder ook van het openbaar domein (zie hoger bij centrumfunctie). Via concrete acties probeert de stad de leefbaarheid te verhogen. Vitale stad staat in Hasselt voor 'Vernieuwing via inspraak en tastbare acties rond leefbaarheid'.

Het inrichten van speelvoorzieningen is bijvoorbeeld een van die concrete acties. In de binnenstad is er een lichte achterstand wat speelgelegenheid betreft, maar met de 'speeltoets' die sinds kort wordt toegepast in alle renovatie- en herinrichtingsprojecten, wil Hasselt speelweefsel creëren over het hele grondgebied, wat verder gaat dan speelpleinen op zich.

Het beleid rond leefbaarheid is gedifferentieerd, waarbij de binnenstad anders wordt aangepakt dan de andere wijken. Een specifieke uitdaging voor de binnenstad is het vinden van een evenwicht tussen een 'leefbare' en een 'bruisende' stad. De activiteiten en evenementen mogen het leven in de buurten niet verstoren. De visitatiecommissie waardeert de flankerende maatregelen die door de stad worden genomen om recreatie en wonen in een juiste balans te houden:

- een vergunning door het college is verplicht voor elk evenement, waardoor het mogelijk is om het overzicht te houden en te sturen;
- spreiding over verschillende locaties in de stad;
- bewaken van het sluitingsuur;
- beperking van geluidsoverlast, met o.a. ook ludieke sensibiliseringsacties (bijvoorbeeld een lolly voor cafébezoekers om duidelijk te maken dat ze de decibels moeten beperken);
- structureel overleg met buurtbewoners en handelaars van het Kolonel Dusartplein, waar veel evenementen plaats vinden.

De stad heeft niet meteen een verklaring voor het gestegen ongenoegen bij burgers over de onaangepaste verkeerssnelheid en vuil in de buurt. De visitatiecommissie sympathiseert met het denkspoor van de stad om hierrond de bewoners sterker te sensibiliseren en aan te spreken op hun verantwoordelijkheid. De praktijk in andere steden kan hier zeker inspireren. We denken aan het actieplan en de stuurgroep rond netheid in Turnhout of de aanpak van de stad Mechelen waar een geïntegreerd plan werd opgesteld, gekoppeld aan een imagocampagne ('Stad om te zoenen').

De visitatiecommissie adviseert om een geïntegreerde aanpak rond netheid op te zetten, over de diensten heen, aangevuld met een sensibiliserings- en communicatielink (cfr. de campagne 'Mechelen om te zoenen'). Opvolging van de acties en eventuele sanctionering kan gebeuren via administratieve sancties (cfr. actieplan in Kortrijk).

Wijkwerking

Het thema wijkwerking kwam uitgebreid aan bod tijdens de visitatie van 2005. De toenmalige commissie stelde zich vragen bij de haalbaarheid van een uitbreiding van de wijkwerking naar alle 25 wijken van de stad. Het stadsbestuur heeft dat uiteindelijk niet gedaan, en is zich prioritair blijven richten op 4 doelwijken (Runkst, Banneux, Ter Hilst en de Kempische Wijk). In 2007-2008 werd beslist om de wijkwerking uit te besteden aan een externe organisatie, zoals in Genk het geval was, maar daar werd inmiddels op teruggekomen. De wijkwerking is zo verweven met het hele beleid van de stad, dat het bestuur van Hasselt de wijkwerking opnieuw zelf ging organiseren met eigen personeel (oprichting van een dienst wijk- of gebiedsgerichte werking).

In elk van de vier doelwijken is er inmiddels een structurele wijkwerking voor zowel volwassenen als kinderen en jongeren. Dat gebeurt met een behoorlijke bezetting: één coördinator wijkwerking voor het geheel, en voor elk van de vier doelwijken een wijkmanager, een medewerker volwassenen en een medewerker jeugd (noot: dit personeelskader is nog niet volledig ingevuld). Vanuit de sportdienst wordt per aandachtswijk ook een buurtsportmedewerker ingezet. Naast deze professionelen worden vrijwilligers geëngageerd in de wijken, voor onder meer sport en jeugdwerk. Ook zij spelen een belangrijke rol bij het detecteren, het vermijden en het oplossen van problemen. Voor de andere wijken in Hasselt beslist de algemeen coördinator wat er gebeurt in functie van het voorliggende probleem: ofwel wordt het sociaal netwerk van die wijk ingeschakeld, of eventueel wordt er een medewerker van een andere wijk ingezet. Dat hangt af van het probleem in kwestie.

De visitatiecommissie stelt vast dat nieuwe evoluties druk zetten op de organisatie van de wijkwerking. Waar de sociale problemen zich vroeger concentreerden in bepaalde zones lijkt dat steeds minder het geval, o.a. omwille van de sociale mix die het bestuur betracht in alle woonprojecten. De samenlevings-

problemen geraken daardoor meer verspreid over de stad, wat een exclusieve focus op de aandachtswijken in vraag stelt. Bovendien veroorzaken ook appartementsblokken, waarin de mensen dicht op elkaar leven, nieuwe problemen die er vroeger niet waren. Het is vanzelfsprekend mogelijk om ad hoc, per probleem dat zich stelt, wijkwerkers in te zetten in stadsdelen die niet tot de aandachtswijken behoren, maar bij wederkerende overlast, zal de vraag zich stellen naar een meer structurele aanpak zoals in de aandachtswijken.

Op basis van de vaststelling dat de samenlevingsproblemen zich niet alleen beperken tot de aandachtswijken, adviseert de visitatiecommissie om pro-actief na te denken over een meer bredere inzet van de wijkwerkers over het grondgebied, gekoppeld aan een hogere responsabilisering van bewoners(groepen).

5. HET STEDENFONDS ALS INSTRUMENT

Tijdens elke visitatie wordt tijd uitgetrokken voor een gesprek over 'het Stedenfonds als instrument'. De visitatiecommissie vraagt het stadsbestuur waar de specifieke meerwaarde van de Stedenfondsmiddelen in bestaat en hoe de samenspraak met de Vlaamse overheid verloopt. Daarnaast kan het stadsbestuur verbetervoorstellen formuleren of input leveren voor de toekomst. De vragen in de onderstaande kadertekst werden gebruikt als leidraad voor de gedachtewisseling.

STEDENFONDS NU

- Hoe worden de middelen van het Stedenfonds ingezet in de stad? Op welke prioriteiten? Gebundeld of gefragmenteerd?
- Is de hefboomwerking vooral inhoudelijk (bepaalde beleidsthema's) of methodologisch (grensoverschrijdend werken, strategisch handelen...)?
- Is er nog beleidsruimte voor heroriëntatie van de Stedenfondsmiddelen of zijn ze door de jaren stilaan 'regulier' geworden?
- Is de omvang van de middelen uit het Stedenfonds voldoende om bepaalde effecten op een betekenisvolle manier te bewerken?
- In welke mate heeft de stad bijzondere impulsen ervaren vanuit het Stedenfonds op de volgende thema's (vergelijk met de krachtlijnen Vlaams Stedenfonds): innovatie, geïntegreerd werken, strategische beleidsvoering, resultaatgericht werken?
- Dreigen die effecten verloren te gaan zonder de middelen uit het Stedenfonds?
- Als het Stedenfonds effect heeft geressorteed op een van die terreinen, is het dan nog nodig om daar een stimulerend beleid rond te voeren?
- Aansturing:
 - » Biedt de aansturing via de beleidsovereenkomst voordelen voor de steden?
 - » Staat de verantwoordingsplicht (en sanctiemogelijkheden) in verhouding tot de omvang van het fonds?
 - » Is de termijn van zes jaar voldoende?
- Werkt de visitatie als lerende 'evaluatie'methodiek?

STEDENFONDS IN DE TOEKOMST

- Moet het Stedenfonds sterker worden ingezet op bepaalde welomschreven uitdagingen of beleidsproblemen (impulsfonds)? Of moeten, integendeel, de vrijheidsgraden voor de steden nog verruimd worden?
- Moet een stadsregionale benadering worden gehanteerd?
- Moet het kransje van steden herzien kunnen worden, dynamisch op basis van migratie en sociaal-economische dynamieken?
- Waarom zouden de Stedenfondsmiddelen beter (niet) samengevoegd worden met het Gemeentefonds?

Het trekkingsrecht van de stad Hasselt uit het Stedenfonds bedroeg 2.213.658 euro in 2010. Dit komt ongeveer overeen met 2% van de lopende uitgaven (uitgaven gewone dienst). Hoewel dat aandeel op het eerste gezicht beperkt lijkt, zijn de Stedenfondsmiddelen voor Hasselt essentieel en vormen ze een wezenlijk deel van de begroting.

Het geld uit het Stedenfonds wordt ingezet op dertien operationele doelstellingen, op het eerste gezicht relatief versnipperd dus. Bij een tweede lezing wordt evenwel duidelijk dat het accent duidelijk ligt op infrastructuur (inclusief culturele, sportieve en recreatieve voorzieningen) en investeringen in groen en openbaar domein. In mindere mate is er ook aandacht voor duurzaam energiegebruik, wijkwerking, de tewerkstelling van kansengroepen en communicatie met de burger. Van acties die kaderen in de voorloper van het Stedenfonds, met name het Sociaal Impulsfonds, is in Hasselt nog weinig terug te

vinden in de besteding van het budget. Aangezien de stad infrastructuur en publieke voorzieningen als een katalysator beschouwt voor stadsontwikkeling, vindt het bestuur dat de uitgaven goed kaderen in de doelstellingen van het Stedenfonds.

Voor Hasselt is het Stedenfonds een financiële hefboom om de gemaakte beleidskeuzes van het bestuur te versterken, en minder een aanleiding om nieuwe zaken op het spoor te zetten.

Naast een financiële hefboom, is het Stedenfonds voor de stad Hasselt ook een aanleiding voor meer interne reflectie. Dankzij het Stedenfonds en haar voorgangers (SIF) is het stadsbestuur meer strategisch gaan denken en werken. Verwante projecten worden onderling beter afgestemd en de idee van 'horizontale' samenwerking over diensten heen heeft ingang gevonden. Het jaarverslag en de visitatiemomenten (met verplichting tot voortgangsrapport) maken het stadsbestuur er ook attent op om de strategische en operationele doelstellingen kritisch te blijven bekijken en eventueel bij te sturen. De visitatie dwingt het bestuur ook om nadrukkelijker stil te staan bij thema's als 'kindvriendelijkheid' en 'duurzaamheid' en nadrukkelijker te bepalen welke plaats men ze wil geven in het beleid en de organisatie

Wat de rapportageverplichtingen betreft, is Hasselt tevreden dat de jaarrapportages summier mogen gebeuren en er slechts driejaarlijks een grondige inhoudelijke verantwoording dient te gebeuren. Dat houdt het hanteerbaar. Het Stedenfonds heeft het stadsbestuur verplicht om een nieuwe werkmethode in te voeren met doelstellingen en indicatoren. Nu het bestuur vertrouwd is geraakt met deze manier van werken, zal Hasselt niet wachten op de volgende visitatie om het beleid regelmatig te evalueren. Het Stedenfonds stimuleert het bestuur om het beleid periodiek vanuit een helikoptervisie te bekijken. De wisselwerking met de Vlaamse overheid en ook de andere steden kan volgens Hasselt wel beter. De Stedenfondskoördinator zou graag meer uitwisseling zien met de andere coördinatoren om van elkaar te leren en suggereert om de coördinatoren bijvoorbeeld een maal per jaar samen te brengen. Ook voor de Vlaamse Overheid zou dit een interessant terugkoppelingsmoment zijn.

Op de vraag of het Stedenfonds als apart fonds moet blijven bestaan of beter geïntegreerd zou worden in het Gemeentefonds, antwoordt het stadsbestuur dat de drager er niet zo veel toe doet. Wat telt is de hoeveelheid middelen waarover de steden kunnen beschikken en de criteria waarop deze middelen worden verdeeld onder de steden. Wat dat laatste punt betreft vindt Hasselt dat er (te) grote onderlinge verschillen bestaan tussen de trekkingsrechten die de dertien steden ontvangen uit het Stedenfonds. De criteria zouden opnieuw moeten worden geëvalueerd. De vraag van andere dan de dertien centrumsteden om ook middelen te krijgen uit het Stedenfonds mag bijkomende in dit debat opgenomen worden. Dat dit overleg wel eens moeilijk zou kunnen zijn, betekent niet dat het uit de weg moet worden gegaan, vindt het stadsbestuur. Ze vindt dat dit debat in de lijn van de interne staatshervorming ligt, waarbij de financiering van de steden een logisch gevolg moet zijn van de verantwoordelijkheden die men bij de lokale besturen legt.

6. KINDVRIENDELIJKHEID, ALS TOETSSTEEN VOOR EEN WARME, OPEN SAMENLEVING

De aanleiding

Een aantal stadsbesturen koos kindvriendelijkheid als gespreksthema omwille van de stadsvlucht van jonge gezinnen. In Hasselt is de motivatie anders. Enerzijds is het stadsbestuur verwonderd over de lage scores in de Stadsmonitor rond kindvriendelijkheid, terwijl het bestuur naar eigen zeggen veel doet voor kinderen, jongeren en studenten. Anderzijds is de keuze geïnspireerd vanuit een hunkering naar kwaliteit. Door kinderen als maatstaf te nemen, wil het bestuur in het algemeen de lat hoog leggen. “Wat goed is voor kinderen, is zeker goed voor de rest van de bevolking”, is de redening daarachter. Het stadsbestuur greep de visitatie aan als een stap in de verdere uitbouw en coördinatie van een kindvriendelijk beleid.

Er gebeurt heel wat

In de beknopte nota over kindvriendelijkheid biedt de stad een aardig lijstje van initiatieven voor kinderen en jongeren, gaande van gangbaar beleid (ondersteuning jeugdverenigingen, speelpleinwerking, sportkampen) tot minder evidente initiatieven als een opvoedingswinkel en een spelotheek, een Pit-stopproject voor ‘moeilijke’ jongeren in het secundair onderwijs (in samenwerking met partners), een ‘Brede school’-initiatief (nog beperkt uitgebouwd) of een mp3-luisteroute ontwikkeld door de stedelijke musea.

Een doorbraak van de laatste jaren is dat kindvriendelijkheid zijn plaats heeft verworven in de ruimtelijke ordening en geen exclusiviteit meer is voor zachte sectoren als cultuur of sport. Zo zorgt een speeltaets ervoor dat in nieuwe stadsprojecten consequent wordt stil gestaan bij speelruimte. Het stadsbestuur is ook fier op de aandacht die zij besteedt aan de participatie van kinderen en jongeren. De kindergemeenteraad is zijn kinderschoenen ontgroeid en evolueerde van een symbool naar een interactief forum in samenwerking met scholen, waarop jongeren zelf mee kunnen denken en beslissen. De stad overweegt ook een herziening van het subsidiereglement voor jeugdverenigingen. Bedoeling is om jongeren zelf te laten meedenken en beslissen over de initiatieven die door de stad worden ondersteund en hen maximaal in staat te stellen om hun talenten te ontwikkelen.

Conclusie van de inventarisatie van de initiatieven voor kinderen en jongeren in Hasselt is inderdaad dat er veel beweegt. Een volledig overzicht van het geheel en de samenhang bestaan evenwel niet. De veelheid aan initiatieven komt de visitatiecommissie als versnipperd over.

De visitatiecommissie adviseert om een inventaris op te stellen van de huidige initiatieven voor kinderen en jongeren in Hasselt, als basis voor betere afstemming en coördinatie.

Visie

De vele initiatieven die ontwikkeld worden voor kinderen, kwamen de voorbije decennia pragmatisch tot stand in Hasselt. Elk van deze projecten draagt finaal bij tot de kindvriendelijkheid van de stad, maar er is geen gezamenlijk oogmerk of referentiekader, hooguit een aantal impliciet gedeelde uitgangspunten. Dat er zowel ingezet moet worden op sociaal beleid als op ruimtelijk beleid is stilaan gemeen gedachtegoed evenals het uitgangspunt dat kinderen en jongeren op een evenwaardige manier erkend moeten worden als stedelijke actoren.

De visitatiecommissie wil een pleidooi houden voor een meer gestroomlijnde aanpak rond kindvriendelijkheid, die gebaseerd is op gemeenschappelijke uitgangspunten. Voor een strategische aanpak is het essentieel om de effecten die het bestuur beoogt van bij aanvang scherp te stellen. Gaat kindvriendelijkheid voor het stadsbestuur van Hasselt over het aantrekken van jonge gezinnen? Gaat het over

maximale ontwikkelingskansen creëren voor kinderen en jongeren? Gaat het over meer betrokkenheid van kinderen en jongeren in de beleidsvoorbereiding? Gaat het over een combinatie? Tijdens de visitatie was dit voor de commissie niet duidelijk. Aanvankelijk benoemden de medewerkers 'het geluk van kinderen' als het na te streven effect, terwijl het na een tijdje vooral ging over het creëren van een omgeving waarbinnen jongeren zich fysiek en mentaal kunnen ontwikkelen. Vooral die laatste benadering charmeert de leden van de visitatiecommissie. De stad is immers geen geluksmachine, maar creëert vooral de randvoorwaarden.

Tijdens een strategische oefening kunnen ook de doelgroepen beter worden afgebakend, kunnen specifieke problematieken voor Hasselt worden benoemd (bv. spijbelen of andere thema's) en kunnen wijkgerichte accenten worden gelegd. Tijdens de visitatie bleek immers dat binnen het stadscentrum op een andere manier moet worden gewerkt dan in de buitenwijken. De jeugdhuizen in het centrum van Hasselt hebben het moeilijk en ook hangplekken voor jongeren laten zich niet zomaar integreren in de chiquere binnenstad.

De visitatiecommissie adviseert om in een gezamenlijk overleg met interne (eigen diensten) en externe stakeholders een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen op kindvriendelijkheid. Welke effecten worden beoogd? Welke beleidsdoelstellingen volgen hieruit? Welke doelgroepen willen we prioritair bereiken? Welke actoren worden betrokken? Hoe worden de resultaten opgevolgd?

Programmamanagement en governance

Hoewel de commissie hiermee vooruitloopt op de globale visie die Hasselt nog moet ontwikkelen op kindvriendelijkheid, is het voor haar zonneklaar dat de uitdaging 'kindvriendelijkheid' een transversaal karakter heeft. Maximale kansen geven aan kinderen en jongeren heeft te maken met thema's die in de organisatie op uiteenlopende plekken aan de orde zijn, zoals betaalbare huisvesting, speelruimte, groene ruimte, verkeersveiligheid, onderwijs, cultuur, gezondheid... Een succesvolle aanpak veronderstelt een krachtige bestuurlijke verantwoordelijkheid, sturing en aandacht, breed partnerschap en een goede coördinatie. Eerder in dit rapport voerde de commissie al het instrument programma management op voor het aanpakken van dit soort van horizontale uitdagingen. De commissie voegt er graag het begrip 'governance' aan toe:

- programmamanagement houdt in dat een gemeenschappelijk programma wordt opgesteld dat de betrokken actoren bindt en dat over de verschillende partijen wordt gecoördineerd (zie ook vroeger in dit rapport);
- met governance bedoelen we dat het stadsbestuur afhankelijk is van andere partijen voor het realiseren van zijn ambitie en bijgevolg verbindingen moet zoeken en strategische allianties moet aangaan. Het stadsbestuur mobiliseert zo bijkomende middelen en kennis van andere private en publieke partijen. In een tijd van veronderstelde toenemende schaarste aan publieke middelen is dit belangrijk.

Elk van deze begrippen verwijst rechtstreeks of onrechtstreeks naar een aanpak met verschillende partijen. Daarbij rijst de vraag naar coördinatie of regie. Voor de visitatiecommissie is het stadsbestuur het best geplaatst om de rol van regisseur op te nemen op vlak van kindvriendelijkheid. Dit wil niet zeggen dat het stadsbestuur de inhoudelijke agenda moet bepalen, maar dat zij instaat voor een gecoördineerd verhaal en actie. Dit veronderstelt wel dat het stadsbestuur haar actuele rol verruimt en bijstuurt. Op dit moment is het bestuur organisator (bv. speelpleinwerking) en facilitator (bv. speelruimtebeleid). Een rol als regisseur is fundamenteel anders en vereist ook andere vaardigheden. Deze aanpak is alleen mogelijk met medewerkers die in staat zijn om dit kader te vertalen naar stakeholders binnen en buiten de organisatie. Dat is allerm minst evident, omdat deze organisaties doorgaans niet kunnen gedwongen worden. Alleen een heldere, gedeelde visie en de nodige overtuigingskracht kunnen helpen om hen te oriënteren en te bewegen tot initiatief en te komen tot doelverbinding. Het is daarbij van belang om de

meest nabije partners niet over het hoofd te zien. Het OCMW zou bijvoorbeeld meer strategisch kunnen betrokken worden in dit verhaal. De samenwerking is aanwezig, maar situeert zich vooral op het vlak van wijkmanagement en doorverwijzing en ondersteuning van maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren.

Over de aansturing en de regie moet door het bestuur worden beslist afhankelijk van de lokale omstandigheden (bijvoorbeeld de bestaffing van de jeugddienst) en van het strategisch belang dat het bestuur aan 'kindvriendelijkheid' geeft. Hoe groter het strategisch karakter, hoe meer argumentatie om het als transversaal speerpunt in een aparte cel, buiten de jeugddienst te organiseren. Dit betekent niet dat deze cel niet kan bevolkt zijn door mensen vanuit de jeugddienst (en andere). Tegelijk is een aparte cel geen noodzakelijke voorwaarde. Belangrijkste zaak is dat het als een transversaal speerpunt aanzien wordt door alle publieke en private stakeholders en dat deze bereid zijn om hun inspanningen te zien als deel van een gemeenschappelijk programma.

De visitatiecommissie adviseert het stadsbestuur om het partnerschap rond kindvriendelijkheid te structureren en te oriënteren. Omwille van de transversaliteit is het bestuur goed geplaatst om een regierol op te nemen en daarvoor personeel te engageren. Ook het OCWM moet tenvolle deel uitmaken van het samenwerkingsverband rond kindvriendelijkheid. De visitatiecommissie beveelt de methodiek aan van programmamangement, waarbij de coördinerende cel buiten de diensten wordt geplaatst.

Leren en communiceren

Naast Hasselt hebben tal van andere centrumsteden de ambitie om een kindvriendelijke stad te zijn. Ook de stadsbesturen van Kortrijk, Mechelen en Turnhout hadden 'kindvriendelijkheid' als gespreksonderwerp voor de visitatie gekozen. De visitatiecommissie adviseert het stadsbestuur van Hasselt om met andere Vlaamse centrumsteden ervaringen uit te wisselen rond de opbouw van een geïntegreerde visie en actieplan in een netwerksetting ('governance').

De visitatiecommissie adviseert de stad Hasselt om ervaringen uit te wisselen met andere steden op het gebied van kindvriendelijkheid, en daarbij niet alleen te leren van anderen, maar ook de positieve leereffecten van Hasselt onder de aandacht te brengen.

De visitatiecommissie sympathiseert ook met de idee van het bestuur om beter te communiceren over de kindvriendelijke initiatieven. Zowel naar eigen inwoners, als naar buitenuit zal dat de perceptie over de stad positief beïnvloeden. Een dergelijke communicatie sluit aan bij de doelstelling van het stadsbestuur om zich te profileren als aantrekkelijke woonstad.

De visitatiecommissie adviseert om het aspect 'kindvriendelijkheid' nadrukkelijk te integreren in de toekomstige communicatie van de stad naar eigen inwoners en naar buitenuit.

7. DUURZAAMHEID, RATIONEEL ENERGIE- EN MATERIALENGEBRUIK

Duurzaamheid in Hasselt

Wat duurzaamheid betreft ziet de stad Hasselt zichzelf als een voorloper. De komende jaren wil men de lat steeds hoger leggen en een referentie worden, in Vlaanderen en zelfs in Europa. Het stadsbestuur demonstreerde met verschillende projecten haar ambitie in dit domein:

- de aandacht vanuit het bestuur voor cradle to cradle (afval als grondstof hergebruiken);
- het voeren van een energieboekhouding voor het eigen stadspatrimonium;
- de opmaak van een lichtplan en zuinige openbare verlichting;
- een milieuvriendelijk wagenpark voor de stedelijke diensten;
- het ondersteunen van Cambio-autorijden, stimuleren van het fietsverkeer en het gratis openbaar vervoer in de stad;
- een afvalcharter voor grote evenementen;
- het City Depot, een systeem van collectieve beleving van handelaars in het centrum vanuit een centraal depot aan de rand van de stad;
- e uitwisseling van duurzame praktijken met broedersteden uit Marokko.

De stad behaalde tevens de Carbon Trust Standard en onderschreef de Convenant of Mayors, twee internationale standaarden en erkenningen voor de inspanningen op vlak van duurzaamheid. Een volgend visitekaartje wordt ongetwijfeld het nieuwe zwembad, dat een demonstratieproject moet worden op vlak van duurzaamheid.

Visie

Duurzaamheid veronderstelt geïntegreerd werken en denken, multi-actor beleid, burgerparticipatie, het goede voorbeeld geven. De burgemeester stelde tijdens de visitatie dat dit thema boven alle andere thema's staat en dat duurzaamheid veel omvattender is dan (alleen) milieubeleid. Dus waarlijk een transversaal thema. Niet alleen uit de themanota van het stadsbestuur, maar ook tijdens het stakeholderoverleg bleek echter dat een omvattende visie rond de betekenis van duurzaamheid en de prioriteiten van de stad nog ontbreekt. De private stakeholders, allen nauw betrokken bij de milieu- en duurzaamheidsinitiatieven, vinden dat er zeer veel versnipperde acties zijn en weten van een aantal acties zelfs het bestaan niet af.

Tijdens de vergadering met de visitatiecommissie bevestigden medewerkers van de stad dat er nog geen algemeen kader of een heldere visie bestaat. Opnieuw is hier sprake van de eerder gememoreerde wenselijkheid van strategische beleidsvorming (en dus beantwoording van de vraag wat de koers op langere termijn is).

Het stadsbestuur wil daar echter verandering in brengen. De wil of het ambitieniveau is hoog: Hasselt wil vooruitstrevend zijn, innovatief, een gidsstad die de toon zet. Tijdens de visitatiedag verduidelijkte het stadsbestuur dat ze wil starten met een themawerkgroep om deze ambitie te concretiseren en om de acties met betrekking tot duurzaamheid planmatig aan te pakken via de opmaak van een SMART toekomstplan rond duurzaamheid. De focus ligt daarbij op drie speerpunten: duurzame mobiliteit, duurzame energie en duurzaam bouwen, en afvalbeheer.

De doelstelling van de themawerkgroepen bestaat erin om een soort businessplan te maken waarin staat wat de stad wil bereiken, hoe ze dat wil doen en tegen wanneer. In de procesbeschrijving, die na de visitatiedag aan de commissie werd bezorgd, bleek de aandacht vooral te gaan naar het verzamelen van acties en ideeën via stakeholders en interne diensten, maar blijkt er eens te meer weinig aandacht voor het brede kader. De visitatiecommissie vindt het waardevol om het actieplan rond duurzaamheid

van onderuit op te bouwen, maar mist een brede toekomstvisie op duurzaamheid. Als de stad niet beter aangeeft wat eronder wordt verstaan, dreigt men vroeg of laat vast te lopen in het verhaal.

De commissie sympathiseert met de ambitie van het stadsbestuur op vlak van duurzaamheid, maar adviseert om vooraf prioritair aandacht te schenken aan de opmaak van een globale toekomstvisie met een langetermijnperspectief en met tussentijdse doelstellingen. Dit gebeurt het best in samenspraak met alle betrokken diensten en stakeholders, zodat meteen een draagvlak voor het plan wordt gevormd.

Doorwerking duurzaamheid

Uit het stakeholdersoverleg kwam de vraag of er een stadsbrede dynamiek bestaat rond duurzaamheid. Is er een consensus rond deze prioriteit bij de beleidsmensen? Over beleidsdomeinen heen? Is er betrokkenheid en medeverantwoordelijkheid vanuit alle stadsdiensten?

Met twee duurzaamheidsambtenaren en een energiecoördinator toont de stad aan dat het haar mens is met het thema, maar zonder medewerking vanuit de rest van de organisatie en het duidelijk beleggen van de bestuurlijke verantwoordelijkheid zal weinig kunnen worden gerealiseerd. Tijdens de visitatie bleek dat het bestuur en de medewerkers in Hasselt zich heel bewust zijn dat een transversaal speerpunt als duurzaamheid zowel bestuurlijke prioriteit en bestuurlijke aandacht verdient als de medewerking vereist van alle stadsdiensten. Het is een programma dat over stadsdiensten heen dient te worden gestuurd en gecoördineerd. Er is echter een sectorale bottleneck. Duurzaamheid is in Hasselt geen thema dat via programmamanagement wordt gestuurd. Het valt in Hasselt onder een bepaalde dienst: niet onder de bevoegdheid van de milieudienst maar onder de technische dienst. Dit is volgens de commissie positief voor een bredere invulling van het begrip, maar het loont de moeite om na te gaan of het thema nog meer kracht kan krijgen door het volledig los te koppelen van een afzonderlijke dienst. Deze beslissing hangt samen met de breedte van de invulling die eraan wordt gegeven. Het stadsbestuur doet er trouwens goed aan om nog verder door te denken op de andere succesfactoren van programmamanagement. Eveneens essentieel is het opzetten van een robuuste programmacoördinatie, het aanduiden van een politiek verantwoordelijke, het aanduiden van verantwoordelijken per actie en de koppeling van het programma aan het budget.

De commissie concludeert dat het stadsbestuur zich bewust is van het horizontale karakter van duurzaamheid en stappen heeft gezet om dit geïntegreerd over diensten te benaderen (bv. betrokkenheid van de duurzaamheidsambtenaar bij het opstellen van de verordening rond woonkwaliteit). Deze 'inclusieve' aanpak is echter een moeilijk en traag proces: Hasselt is de juiste richting ingeslagen maar zal blijvende aandacht moeten besteden aan deze horizontale integratie. Programmamanagement is de aangewezen methodiek.

Allianties met stakeholders

Een beleid rond duurzaamheid vraagt een sterke stakeholderbetrokkenheid bij de uitvoering van taken of deeltaken die kaderen binnen dezelfde gemeenschappelijke doelstellingen: instellingen en organisaties (NGO's, federaties, vzw's...), bedrijven en kennisinstellingen. Uit het stakeholdersoverleg bleek dat de stad vandaag al goed samenwerkt met onder meer De Lijn, de onderwijssector, Cambio en de afvalintercommunale. Tijdens de visitatie kwamen enkele interessante methodes en voorbeelden aan bod die nog verder gaan in de cocreatie van beleid. Zo maakt de stad Gent samen met haar stakeholders een transitie managementplan op om jaarlijks 2.600 woningen klimaatneutraal te maken. Dat kan de stad niet in haar eentje. Met het transitie managementplan wil Gent de bal aan het rollen brengen zodat mensen 'elkaar besmetten'. De stad doorloopt verschillende stappen samen met de stakeholders, die daardoor medeverantwoordelijk worden. Ook bij de Vlaamse overheid heeft men dit proces met succes toegepast voor het systeem 'duurzaam wonen en bouwen' en 'duurzaam materialenbeheer'. Deze

coproductie (samen het proces doorlopen) leidt tot cocreatie en co-uitvoering. De aanpak creëert draagvlak en betrokkenheid en ontlast de eigen diensten van de stad.

Het stadsbestuur sloot zich tijdens de visitatiedag aan bij deze manier van aanpakken en illustreerde dat het deze weg ook al bewandelt. Onder meer bij de uitwerking van het project 'City Depot'. Dat is een centraal depot waar handelaars uit het stadscentrum hun waren kunnen laten leveren. Die worden vervolgens op gezette tijdstippen en collectief met elektrische vrachtwagentjes naar de binnenstad gebracht. Dit verhaal werd van bij aanvang in overleg met alle stakeholders opgebouwd. Ook naar effectmeting is dit project een model. Er werd bij de start een nulmeting uitgevoerd en periodiek wordt de voortgang opgevolgd via indicatoren. De stad wil ook een energiebedrijf oprichten, met bedrijven, maar ook met burgers. Een soort coöperatieve vennootschap, waar ook mensen kunnen instappen die niet de mogelijkheid hebben om zonnepanelen te plaatsen. Ook dit is cocreatie en coproductie.

Conclusie van de commissie is dat het stadsbestuur al met bepaalde vormen van co-creatie en stakeholderbetrokkenheid werkt, maar dat dit (nog) geen algemeen toegepaste aanpak is. De stad probeert nog te veel zelf te doen en zou meer allianties kunnen sluiten met partners. Uit verschillende lopende processen blijkt dat stakeholders wel degelijk zelf hun verantwoordelijkheid opnemen als je hen handelingsperspectieven geeft en stimuleert. Tegelijkertijd kan het stadsbestuur een voorbeeldrol vervullen. Het ene sluit het andere niet uit.

Burgerparticipatie

Er is een zeer grote praktijkkennis aanwezig bij burgers die bovendien over veel uiteenlopende expertise beschikken. Het mobiliseren van die kennis betekent in potentie een enorme verrijking van het beleid. Burgers kunnen het beleid meer performant maken, meer aangepast aan de reële noden, met meer draagvlak voor beleidsmaatregelen. Ze kunnen voorstellen en ideeën aanreiken en uitvoering verzorgen op basisniveau (wijkniveau, buurten). Echte betrokkenheid zorgt voor medeverantwoordelijkheid.

Tijdens de visitatiedag bleek dat er op dit vlak goede intenties en pogingen zijn in Hasselt, die echter nog niet tot het gewenste resultaat hebben geleid. Niet iedereen is al overtuigd van het nut van burgerparticipatie ("Moet je inwoners daarmee gaan overladen?"), maar de meeste aanwezigen beaamden toch het belang van burgerbetrokkenheid. Tegelijk zegt de stad dat ze er als bestuur nog niet helemaal klaar voor is. Hasselt is volop aan het inventariseren welke participatiegerichte instrumenten en methodieken zouden kunnen werken. Men is al eens gaan kijken hoe het werkt in Genk en bij het Kenniscentrum Vlaamse Steden, dat goede voorbeelden aanreikt die met weinig geld tot resultaat leiden. De intentie is er.

Ook op het vlak van burgerparticipatie concludeert de commissie dat er geen gebrek is aan goede wil. Het stadsbestuur heeft goede ideeën en een goede open en nieuwsgierige instelling, maar de echte stap naar burgerparticipatie is nog niet gezet. De commissie beveelt aan om meer mensen te betrekken bij de beleidsvoering, weliswaar als eerst het globale kader duidelijk is (zie hoger). Hoe beter de inspraak en interactieve beleidsvorming georganiseerd worden, hoe meer er ook aan interessante ideeën en afwegingen uitkomen.

Communicatie

Hasselt doet veel inspanningen op het vlak van duurzaamheid, maar weinig mensen lijken dit te beseffen. Is er nood aan een meer gecentraliseerde en geïntegreerde aanpak van de communicatie aan de burger over alle inspanningen op dit terrein? Dus niet apart over mobiliteit, over milieu? Spreekt de stad mentaal als het over duurzaamheid gaat? Sensibiliseert ze de inwoners en maakt ze duidelijk welke rol het bestuur vervult op vlak van duurzaamheid?

De stad verduidelijkt tijdens de visitatie dat ze op vlak van communicatie streeft naar meer eenheid in de communicatie en naar één loket waar informatie wordt gegeven over zowel wonen als milieu en cultuur. Hasselt wil ook haar communicatiekanalen herzien, rekening met het opkomende gebruik van nieuwe media. Het stadsbestuur wil bovendien meer nieuws geven over Hasselt buiten de stad en zich meer profileren naar buiten toe.

Ook hier is men zich ervan bewust dat er iets gedaan moet worden, zijn er vele ideeën, maar ontbreken een duidelijk doel en een duidelijke aanpak waar men naartoe wil met de communicatie. De stad zegt dat ze goed communiceert, maar als de commissie kijkt naar de voorbereidende dossiers die ze gekregen heeft, alsook de website van de stad, dan blijkt dat deze communicatie toch wel beter kan. Ook de stakeholders kwamen hier herhaaldelijk op terug.

De visitatiecommissie beveelt aan om een grondige analyse te maken van het communicatiebeleid, samen met burgers en stakeholders, en van daaruit te vertrekken om een goed onderbouwde en samenhangende communicatiestrategie op te stellen, met aangepaste instrumenten voor de verschillende doelgroepen.

8. BESLUIT VAN DE VISITATIECOMMISSIE

Ambitie, kwaliteit en ploegsport

Hasselt is een jonge en ondernemende stad met veel 'goesting' en ambitie. Hasselt wil gidsstad zijn op vlak van duurzaamheid, hoofdstad van de smaak en kindvriendelijke stad. Hasselt is vernieuwend en probeert uit (city depot, Hasselt ver.een.vou.digt). Hasselt zet sterk in op kwaliteit, in het bijzonder van het openbaar domein. De inwoners waarderen dit en tonen zich in bevestigingen zeer tevreden over de woonomgeving. Hasselt is een stad die met vijfhonderd tot duizend inwoners per jaar snel groeit, en die jonge gezinnen aanspreekt.

Politici en medewerkers stralen voelbare energie uit. De visitatiecommissie heeft dit tijdens de visitatie bijzonder gewaardeerd, te meer omdat het een collectieve dynamiek is, over partijgrenzen heen. Het stadsbestuur van Hasselt is een team, waarbinnen de omgang zeer informeel is en berust op vertrouwen. De visitatiecommissie ziet dit als een belangrijke succesfactor. Niettemin adviseert de commissie om de verhouding tussen politiek en administratie 'legislatuurrobuust' te maken en niet afhankelijk van persoonlijke relaties en omgangsvormen. Een afsprakennota tussen college en administratie is geen doel op zich, maar wel het middel om dit te realiseren. Ook een strategische koers op langere termijn lijkt gewenst. Immers, als de omgeving turbulent is, is een bestuur tot keuzen gedwongen.

Pragmatisch én strategisch

Het stadsbestuur en de medewerkers van Hasselt zijn doeners, pragmatisch ingesteld, gericht op het aanpakken van problemen en met oog voor opportuniteiten die zich aandienen. Hasselt heeft ambities en kan die ten uitvoering brengen, zonder voorafgaande strategische oefeningen. De stad is met 72.500 inwoners 'op mensenmaat' en blijft gespaard van grote (samenlevings)problemen. Geen multiculturele clashes, geen grote asielproblematiek, geen enorme werkloosheid. Maar niets garandeert dat dit altijd zo zal blijven.

Hasselt is een verhaal in volle ontwikkeling, met initiatieven op tal van terreinen. In die mate zelfs dat het overzicht soms ontbreekt. Ook de huidige bestuurstijl is incrementeel en eerder ad hoc. Geen grote nota's, geen discours maar korte stukken met concrete actiepunten. Het stadsbestuur heeft volgens de visitatiecommissie een verfijnd aanvoelen van wat er leeft en een natuurlijke reflex ook om de dingen in hun samenhang te zien. De zaken lopen goed, en aan goede wil twijfelt de commissie al helemaal niet. Toch is het volgens de leden van de visitatiecommissie nodig om meer strategische onderbouw te geven aan het beleid, om noden en evoluties te onderbouwen met data, om beleidskeuzes te maken vanuit een strategisch perspectief op de lange termijn, en de beleidsuitvoering te oriënteren op basis van evalueerbare doelstellingen. Ook tijdens de themagesprekken kwam steeds hetzelfde werkpunt naar voor: de ontwikkeling van een samenhangende en inspirerende toekomstvisie, als kader voor de vele acties en initiatieven, als stip aan de horizon en bindmiddel. Een meer zakelijke benadering mag zich niet in de plaats stellen van de huidige bestuurstijl, maar moet ze aanvullen.

Zo'n inspirerend perspectief is wel degelijk de moeite waard en zelfs noodzakelijk. Het is een oriëntatiepunt voor de eigen diensten, maar ook voor andere actoren in een netwerk of meerdere netwerken. Een perspectiefvolle visie is een doelmatig instrument waartoe andere organisaties, projectontwikkelaars en ondernemers zich kunnen verhouden. Niets zo mooi als actoren die een perspectief nastreven dat het gemeentebestuur wenst, maar dat het stadsbestuur niet zelf kan realiseren via de weg van de financiële (belastingen of subsidies) of juridische instrumenten (reglementen).

Samenwerking

Dat brengt de commissie bij een laatste aandachtspunt: samenwerking en regie. Hasselt wil hoge toppen scheren, maar kan dit niet alleen. De commissie wil dit rapport graag afsluiten met een warm pleidooi voor het verder opentrekken van het beleid, samen mét stakeholders en burgers en niet enkel vóór stakeholders en burgers. En bij voorkeur ook samen met buurgemeenten, wil de stad haar rol als centrumstad ten volle vervullen. Hasselt zet stappen in de goede richting, maar volgens de commissie is er nog groei mogelijk. Het stadsbestuur kan haar regierol op een aantal domeinen versterken, in het bijzonder voor de speerpunten in haar beleid. Kindvriendelijkheid en duurzaamheid zijn er alvast twee die tijdens de visitatiedag werden besproken.

Tot slot zijn ook samenwerking en overleg met de buurgemeenten steeds sterker aan de orde. Het onderwijsverhaal is illustratief, waarbij 70% van de secundaire scholieren van buiten Hasselt komen. Omwille van de herkomst heeft het stadsbestuur geen impact op de achterstelling in de thuissituatie van sommige scholieren. Het provinciebestuur zou een partner kunnen zijn in het organiseren van regiobreed overleg rond dit en andere thema's. Ook in de relatie met de stad Genk dient volgens de visitatiecommissie verder te worden geïnvesteerd. Vanop enige afstand gezien behoren Hasselt en Genk tot eenzelfde regio. Gaat het de regio goed, dan komt dit zeer waarschijnlijk de steden en andere gemeenten ten goede. Ook de gemeentebesturen uit omliggende regio's als Eindhoven en Zuid-Limburg proberen door middel van betere samenwerking een sterkere positie te verwerven binnen de ruimere Eurregio.

9. BIJLAGEN

9.1 Leden visitatiecommissie Hasselt

Naam	Rol in visitatie	Functie
prof. dr. Arno Korsten	voorzitter	bijzonder hoogleraar Bestuurskunde aan de Universiteit Maastricht en emeritus hoogleraar Bestuurskunde aan de Open Universiteit (NL)
Bart Van Herck	projectleider	manager IDEA Consult
Cathy Cardon	coördinator, verslaggever	senior Consultant IDEA Consult
prof. dr. Maria De Bie	expert kindvriendelijkheid	hoofddocent UGent, voorzitter vakgroep Sociale agogiek en sociale pedagogiek
Ilse Dries	expert duurzaamheid	diensthooft Duurzame Ontwikkeling, Vlaamse Overheid - DAR
Wouter Van Bellingen	ervaringsdeskundige, kindvriendelijkheid	schepen voor o.a. Jeugd en Burgerzaken van de stad Sint-Niklaas
Wim Seghers	ervaringsdeskundige, kindvriendelijkheid	stedelijke jeugddienst, Antwerpen
Indra Van Sande	ervaringsdeskundige, duurzaamheid	ingenieur Milieudienst van de stad Gent

Noot: Ann Vanderhasselt van het team Stedenbeleid (Agentschap voor Binnenlands Bestuur) en Linda Boudry (Kenniscentrum Vlaamse steden) woonden de visitatie bij als waarnemers.

9.2 Aanwezigen stakeholdersgesprekken

Ter voorbereiding van de visitatie vonden op 16 maart 2011 gesprekken plaats met private stakeholders rond de maatschappelijke thema's die door het stadsbestuur werden gekozen. Hieronder staat een opsomming van de personen die aan dat gesprek hebben deelgenomen. De visitatiecommissie wil hen in het bijzonder bedanken voor hun medewerking.

9.2.1 Sessie kindvriendelijkheid

Stakeholders: Sue Taylor (Autisme Limburg), Birgit Vanmeer (Gezinsbond), Dirk Herfs (LOP, Lokaal Overlegplatform), Sam Pouders (hoofdleider Chiro), Marijke Rekkers (Literair Museum), Bram Nickmans (voormalig medewerker speelpleinwerking), Wouter Eelen (Villa Basta), Bart Vandormael (Scaramanga), Agnes Vanstraelen (De Hummeltjes).

Gespreksleider: prof. dr. Maria De Bie (UGent)

Verslagnemer: Cathy Cardon (IDEA Consult)

9.2.2 Sessie duurzaamheid

Stakeholders: Nele Vandenreyt (provincie Limburg), Gunter Walmagh (adviseur duurzaamheid), Ludo Rutten (ECO2 onderzoeksgroep), Rik Jacobs (lid ecoraad en Natuurpunt), Katja Rogge (stedelijke adviesraad leefmilieu), Kris Asnong (Steunpunt Duurzaam Bouwen), Rik Neven (journalist gespecialiseerd in bouw en architectuur), Sonja Loos (De Lijn Hasselt).

Gespreksleider: Ilse Dries

Verslagnemer: Cathy Cardon

9.3 Dagverloop en agenda visitatie Hasselt op 3 mei 2011

Tijdstip	Onderdeel	Inhoud	Betrokkenen
8:30 uur	Aankomst met koffie	Informele ontmoeting, aan receptietafels, zodat er een gemeenschappelijke kennismaking kan plaatsvinden tussen het visitatieteam en de vertegenwoordigers van de stad	
9:30 uur	Actuele en toekomstige maatschappelijke uitdagingen en strategische keuzen	<p>Gespreksronde waarbij we stil staan bij de maatschappelijke effecten ('outcome') die de stad heeft geformuleerd in de beleidsovereenkomst 2008-2013.</p> <p>Inleidend: hoe zijn de aanbevelingen van de vorige visitatiecommissie (2005) m.b.t. strategische organisatie opgenomen (o.a. versterking managementteam, wijkwerking...)?</p> <p>Hoofdgedeelte: Hasselt heeft vier maatschappelijke effecten geformuleerd (zie verder). We bespreken per maatschappelijk effect de volgende thema's:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welke evoluties stellen we vast met betrekking tot het nagesteefde effect? (gewenste of niet gewenste evolutie) • Werden de operationele doelstellingen (prestatie 2009) gehaald die op basis van die effecten werden vooropgesteld in de beleidsovereenkomst? (gehaald, niet gehaald) • Als het effect negatief evolueerde: kunnen we als stad de trend ombuigen? Hoe kan het stadsbestuur beter grip krijgen op de situatie? Moeten de doelstellingen worden bijgestuurd? • Als het effect positief evolueerde: heeft de stad daar een significant aandeel in? Kunnen we dat aantonen? Waren het de acties in het kader van het Stedenfonds die het verschil hebben gemaakt of zijn het andere initiatieven vanuit de stad die een rol speelden? <p>Afsluiter: Hasselt formuleerde vier prioritaire maatschappelijke effecten waarop ze met het Stedenfonds wil ingrijpen. Zijn er (of verwachten we) sinds de opmaak van de beleids-overeenkomst (2008) andere of nieuwe maatschappelijke evoluties waar we op willen ingrijpen?</p>	
11:15 uur	Het Stedenfonds als instrument	<p>Open gedachtwisseling over het Stedenfonds als instrument voor stedenbeleid: noodzaak en omvang, het hefboomkarakter, de inhoudelijke oriëntatie ervan, de voorwaarden waaronder het wordt aangeboden (toepassing) en eventuele gewenste bijstellingen.</p> <p>Als achtergrond bij het gesprek herhalen we hieronder de krachtlijnen die aan de basis liggen van het Vlaams Stedenfonds:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het voeren van een integraal en inclusief beleid (samenhangende en sectoroverstijgende aanpak); • een planmatige aanpak; • een complementair beleid: extra impuls geven, leemtes binnen reguliere financiering aanvullen); • continuïteit verzekeren via een meerjarenprogramma (6 jaar); • partnerschap: tussen overheidsniveaus, tussen publieke en private actoren; • resultaatgerichtheid en afrekening op prestaties (niet op effecten); • maatwerk: een breed kader vanuit Vlaanderen, waarbinnen de stad zelf kiest op welke terreinen ze de middelen inzet; • werken met een beleidsovereenkomst. 	

Tijdstip		Onderdeel		Inhoud		Betrokkenen	
12.15 uur		Lunch		Middagmaal in de vorm van een walking diner, zodat er de aanwezigen gemakkelijk met elkaar van gedachten kunnen wisselen			
13.15 uur		Themagesprek 1: kindvriendelijkheid		<p>Bespreking van de prioritaire thema's die door de stad zelf werden gekozen. Voor Hasselt betreft het de thema's:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kindvriendelijkheid, als toets voor een open, toegankelijke en aangename stad voor iedereen; • Duurzaamheid en rationeel energie- en materialengebruik. 			
14.45 uur		Pauze					
15.15 uur		Themagesprek 2: Duurzaamheid		<p>Met betrekking tot de verschillende thema's kunnen we ons o.a. afvragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nemen we de juiste acties in functie van de beoogde effecten? • Welke ontwikkelingen doen zich voor (of zijn te verwachten) met betrekking tot het thema? Moeten we onze aanpak daarop bijsturen? • Bereik: bereiken we de doelgroep voldoende? • Beschikken we over voldoende capaciteit? • Samenwerking: slagen we erin om de krachten te bundelen. Kunnen we daar nog meer uithalen? <ul style="list-style-type: none"> » Interne samenwerking tussen diensten; » Samenwerking met middenveld en bewoners? • Kneelpunten: waar worstelen we mee? Wat kunnen we in dat verband leren van de aanpak in andere Vlaamse (of buitenlandse) steden? 			
16.45 uur		Korte pauze		De leden van de visitatiecommissie stemmen hun bevindingen onderling af			
17 uur		Plenaire afsluiting		Indrukken en terugblik op de visitatie door de voorzitter, zonder evenwel vooruit te willen lopen op de conclusies die in het latere visitatierapport zullen worden opgenomen.			

9.4 Aandeel Hasselt in het Stedenfonds

	Inwoners 2008	Gecumuleerde trekkingsrechten beleids-overeenkomst 2008-2013 (in euro)	Trekkingsrecht 2008 uit Stedenfonds (in euro)	Uitgaven gewone dienst (rekening 2008) in euro *	% Stedenfonds 2008 / Uitgaven gewone dienst 2008
Aalst	78.271	12.947.676	2.271.847	106.247.307	2,1%
Antwerpen	472.071	292.744.200	50.678.593	1.253.981.765	4,0%
Brugge	117.073	19.052.208	3.334.241	186.386.229	1,8%
Genk	64.294	32.806.638	5.467.773	92.138.374	5,9%
Gent	237.250	148.812.480	25.703.043	595.470.539	4,3%
Hasselt	71.543	11.086.560	1.967.855	105.403.332	1,9%
Kortrijk	73.941	12.977.430	2.250.474	104.691.078	2,1%
Leuven	92.704	16.579.200	2.889.584	147.889.316	2,0%
Mechelen	79.503	22.687.266	3.781.211	117.744.784	3,2%
Oostende	69.175	24.804.090	4.134.015	119.977.444	3,4%
Roeselare	56.547	8.829.198	1.568.730	79.943.467	2,0%
Sint-Niklaas	70.450	11.037.486	1.952.019	98.637.477	2,0%
Turnhout	40.070	7.133.598	1.234.015	63.375.421	1,9%
VGC	1.119.348	69.522.000	11.992.600	138.990.000	8,6%
Totaal	2.642.240	691.020.030	119.226.000	3.210.876.533	3,7%

Bron: Agentschap Binnenlands Bestuur, www.lokaalstatistieken.be

Noot: 2008 wordt als referentiejaar genomen, omdat voor dat jaar uniforme gegevens (dezelfde bron voor alle steden) beschikbaar zijn om het aandeel van het Stedenfonds te bepalen in de lopen uitgaven (uitgaven gewone dienst).

9.5 Aanbevelingen visitatiecommissie van 2005

Fris, pretentieloos innoverend, activerend, geëngageerd en betrokken, horizontaal denkend en handelend. Met die adjectieven gaf de visitatiecommissie 2005 aan hoe de Hasseltse praktijk bij haar na de visitatiedag was overgekomen. De commissie waardeerde de sterke kanten van de Hasseltse organisatie. Het komt er op aan deze sterke kanten te behouden en om de organisatie te versterken in de richting van projectwerking, samenwerking en beleidsmatige onderbouw. In het kader daarvan, gaf de commissie volgende adviezen mee.

- Het visitatierapport geeft aan dat de wijkwerking tegen de grenzen van de organisatie opbotst en dat er 'strijd is met de stedelijke bureaucratie'. Hoewel de commissie de indruk heeft dat dit geen acuut probleem is, is er in de koppeling tussen wijkwerking en managementteam nog wel verbetering mogelijk, vooral dan in de koppeling met de technische diensten. De organisatie van de wijkwerking is nog jong en moet de tijd krijgen om zich te ontwikkelen. Het managementteam kan hierin meer ondersteunend optreden dan nu het geval is.
- De commissie adviseert spaarzaam om te springen met al te ambitieuze plannen om een vorm van wijkwerking uit te breiden naar alle wijken. Ten eerste zijn de plannen hiervoor nog niet erg scherp. Daarnaast lijkt het de commissie niet vanzelfsprekend om als wijkwerker in meerdere buurten tegelijkertijd met dezelfde intensiteit en herkenbaarheid als 'buurtregisseur' te werken. De stad moet er rekening mee houden dat het beslag op de organisatie dan sterk toeneemt, net zoals de druk naar realisatie.

- De commissie steunt de plannen van het OCMW om de dienstencentra in de wijken verder uit te bouwen. Hierover moet wel een structureel overleg met de stad worden ontwikkeld. Hoewel de samenwerking van het OCMW met het werkveld goed verloopt, denkt de commissie dat de structurele relaties en overleg op beleidsniveau verbeterd kunnen worden.
- De stad en de sociale huisvestingsmaatschappijen werken projectgericht samen. Verschillende actoren geven aan dat beleidsmatig structureel overleg nog beter kan en meer en bestendiger vorm moet krijgen. Dat kan een totaalvisie over alle projecten heen voeden, en een meer proactief grondbeleid ontwikkeld worden. Voor de realisatie van de verhoging van het aantal sociale woningen zal dit nodig zijn.
- Voor de basisdienstverlening op het vlak van huisvesting vindt de commissie dat meer werk gemaakt kan worden van systematische gegevensverzameling en -uitwisseling. Dat kan leiden tot bruikbare indicatoren over de evolutie van de woonmarkt. Hier kan Hasselt wellicht baat hebben bij de ervaringen van andere steden.
- De commissie schat in dat het functioneren van het managementteam beter kan, met name op het vlak van de strategie- en visievorming, de planning en de beleidsvorming, ook voor de inzet van het Stedenfonds. Daarmee kan het team ook de transversale programma's zoals de grote projecten, de wijkwerking of het woonbeleid beter aansturen. Zo zou tevens een sterkere en meer vitale verbinding moeten ontstaan tussen politiek en administratie. Het is echter niet de bedoeling dat met versterking van het managementteam ook versterking van bureaucratie en hiërarchie optreedt. Het team moet wel in staat zijn de gepaste stijl van leiding geven, binnen de sterktes van de Hasseltse cultuur, verder te ontwikkelen. Wellicht moet in dat licht ook de samenstelling van dat team kritisch worden bekeken.
- De commissie nodigt de stad uit om de ervaringen en de manier van aanpak te documenteren met betrekking tot de verplichting voor promotoren om tien tot vijftien procent sociale woningen te voorzien in woonprojecten. Dit blijkt namelijk in andere steden niet zo vanzelfsprekend te zijn.
- De stad lijkt klaar voor een kwaliteitsslag op het vlak van de meer procesgerichte inspraak bij grote projecten, bovenop 'kleinschalige' acties en inspraak. De commissie adviseert de leerervaringen van procesmatige aanpak van de inspraak voor het stadsproject in Runkst te benutten voor gelijkaardige projecten. De stad heeft de flair, de juiste mensen en de professionaliteit om van degelijke en langdurige inspraak van bewoners in grote projecten een bijkomend handelsmerk te maken.
- De commissie was niet erg positief over de manier waarop de beleidsovereenkomst en het voortgangsrapport tot stand waren gekomen, en constateert dat dit proces ook invloed heeft gehad op de kwaliteit van beide documenten. Ook aan de aanpassing van de beleidsovereenkomst is niet veel aandacht besteed. Daarom adviseert de commissie de stad om de geformuleerde voorstellen hiervoor te herbekijken en beter te overwegen voor een scherpere prioriteitenstelling. De commissie adviseert om aspecten van het woonbeleid als hefboomkeuzes in de plaats te stellen van wat nu als geïmproviseerde bijsturingen van de beleidsovereenkomst overkomt.
- De commissie adviseert de stad om bij aanpassing van de beleidsovereenkomst meer werk te maken van relevante indicatoren. Met name om ook bij projecten die schijnbaar alleen 'fysiek' zijn, ook stil te staan bij (kwalitatieve) effectindicatoren. Hiermee zou men kunnen aantonen dat fysieke investeringen vaak ook belangrijke sociale effecten hebben. In ieder geval zouden de indicatoren die opgenomen zijn in de beleidsovereenkomst beter afgestemd kunnen worden op de cijfers die de stad zelf verzamelt.
- De commissie adviseert de stad om meteen ook na te denken over de inbedding van het Stedenfonds in de organisatie. Door het Stedenfonds meer te ondersteunen vanuit een staforganisatie op het niveau van het managementteam, zou volgens de commissie een interessante versterking van de organisatie bereikt kunnen worden.



www.thuisindestad.be