

De Converserende Overheid

De Converserende Overheid

*De overheid is
van iedereen*

*Het begin van een nieuwe
overheidscommunicatie*

Julie Clément
Eric Goubin
Marc van Daele



LANNOO
CAMPUS

D/2014/45/478 – ISBN 978 94 014 2124 9 – NUR 810

Vormgeving cover: Peer De Maeyer
Vormgeving binnenwerk: Fulya Toper

© De auteurs & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2014.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multi-
mediadivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasmestraat 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

INHOUD

- 7 Voorwoord door Steven Van Belleghem
- 9 Manifest - communicatie is van iedereen
- 17 Hoe lees je dit boek?

- 19 **deel 1**
**Een wereld in verandering,
een overheid in verandering**
- 21 Bestaat 'de' overheid wel?
- 24 Overheid en privé: werelden van verschil?
- 29 Overheidscommunicatie en politieke communicatie
- 34 Van bureaucratie naar een interactieve overheid
- 46 Worden burgers mondiger?
- 50 Samenleving en overheid groeien samen

- 53 **deel 2**
**De ideale converserende overheid:
4+1 c's om conversatie te beheren**
- 54 Inleiding
- 55 Customer experience
- 72 Conversatie
- 100 Content
- 121 Collaboratie
- 141 Context - de vijfde c

- 155 **deel 3**
**Op weg naar een converserende
overheid**
- 157 Van praten naar doen: het abc van een converserende organisatie
- 167 De beweging naar een converserende overheid

168	Nieuwe uitdagingen, nieuwe rollen
183	Hoe werk maken van een converserende overheid?
210	Doe de scan!
214	Dank u!
216	Wie zijn de auteurs?
219	Eindnoten
222	Onze inspiratielijst

Voorwoord

Steven Van Belleghem

In België klagen we veel over de overheid. In een moderne maatschappij verwachten burgers een snelle en efficiënte overheid. De digitalisering heeft de verwachtingen op dat vlak zelfs doen toenemen. De komende jaren zal de digitalisering trouwens in een stroomversnelling komen. Er treedt een nieuw soort economie op, waarbij burgers meer en meer zelf de touwtjes in handen nemen. Initiatieven als Uber en AirBnB tonen in welke richting de toekomst zal evolueren. Hetzelfde geldt voor de toekomst van het onderwijs en de gezondheidszorg. Consumenten nemen meer en meer controle over de belangrijkste aspecten van hun leven en dus ook van de samenleving.

Die evolutie heeft grote gevolgen voor de rol van de overheid. De relatie tussen de burger en de overheid moet mee-evolueren met de maatschappij. In 2012 schreef ik mijn boek *De conversation company*. Het boek gaat over de transformatie van bedrijven. Bedrijven zijn genooddaakt klantgerichter te werken. Een cultuur waarbij de klant centraal staat, is noodzakelijk om te overleven

in de digitale wereld. Verder is het gebruik van digitale media en kanalen een must in een moderne klantenrelatie. Het boek heeft heel wat bedrijven geïnspireerd om hun strategie te actualiseren.

'De converserende overheid gaat niet over een technologische verandering, het gaat veel meer over een cultuurverandering. Technologie kan alles. Om de technologie te laten scoren, is de juiste mindset nodig.'

Het doet mij dan ook oprecht veel plezier dat er vandaag een boek verschijnt over 'de converserende overheid'. Laat het voor vele overheidsmanagers en ambtenaren een bron van inspiratie zijn om de rol van de overheid in de digitale wereld beter voor te bereiden. De evolutie gaat snel. Dit boek verschijnt daarom op het ideale moment.

Een converserende overheid is een prachtig idee. Het gaat over een overheid die luistert, faciliteert en participeert. Luisteren naar burgers is vandaag gemakkelijker dan ooit. De nieuwe media en de mogelijkheden die data bieden, zijn daarvoor de perfecte tools. Faciliteren is allicht de belangrijkste rol. Als de maatschappij evolueert naar een omgeving waarin burgers meer en meer zelf in handen nemen, dan is een faciliterende overheid daarbij een super krachtig concept. Ten slotte kan de overheid ook participeren in de conversatie. Als mensen vragen stellen, via welke weg ook, is het beantwoorden van die vragen een te verwachten service.

De converserende overheid gaat niet zozeer over een technologische verandering, het gaat veel meer over een cultuurverandering. De technologie kan alles. Om de technologie te laten scoren, is de juiste mindset nodig. Ik hoop van harte dat dit boek zal helpen om de mindset in de juiste richting te duwen. Ik ben ervan overtuigd dat er nu al een groep enthousiastelingen is die dat gedachtegoed ondersteunt. Laat die eerste ambassadeurs een voorbode zijn van onze converserende overheid.



In dit boek kijken we met een overheidsbril naar *conversation management!*

Manifest - communicatie is van iedereen

Annebeth Boudry

Mensen praten mee(r)

Noem het een open deur, maar vandaag communiceert iedereen. Ook over jouw organisatie. Dat doen ze aan de kassa van de supermarkt, met vrienden op café, op de Facebookpagina van de sportclub, aan het onthaal of op hun Twitterfeed met hun *followers*. Het zijn gesprekken die een schat aan informatie herbergen, maar wat kan je ermee?

Mensen gebruiken veel informatiekkanalen, offline en online, en communiceren met hun netwerk op een open en snelle manier. Door sociale media wordt dat zichtbaar voor iedereen. Daardoor zitten ze niet meer te wachten op een klassieke, informerende overheid. Dat betekent dat overheidscommunicatie een nieuwe aanpak moet krijgen, van veel minder 'zenden' naar vooral 'luisteren' en 'in dialoog treden'. Oftewel: de converserende overheid.

Wereld van verandering

De dingen zijn geëvolueerd. We kunnen er niet om heen: we werken allemaal in een wereld die evolueert naar een netwerk-samenleving en die digitaliseert. Daardoor is onze manier van

'We werken allemaal in een wereld die evolueert naar een netwerksamenleving en die digitaliseert. Daardoor is onze manier van communiceren de laatste jaren grondig veranderd. Overheden kunnen en mogen niet los van die werkelijkheid staan.'

'Een converserende overheid wordt een partner en een verbinder in communicatie.'

communiceren de laatste jaren grondig veranderd. Overheden kunnen en mogen niet los van die werkelijkheid staan.

Elk bestuur heeft de taak om burgers correct en tijdig te informeren over het beleid. Maar dat nieuws kan een overheid niet langer systematisch 'zenden'. Dat blijkt uit onderzoek over overheidscommunicatie en dat voelen ook veel mensen in de sector zo aan.¹ Veel burgers verwachten geen overheid meer die enkel voorlicht, maar een overheid die ook luistert en het gesprek aangaat. Kortom: conversatie wordt de centrale communicatiestijl. Want door alle (nieuwe) communicatiekanalen en technologieën stond de burger nog nooit zo dicht bij het bestuur. Het is dus logisch dat hij zijn 'gedacht' kwijt wil over dat wat hem aanbelangt. Dat kan via een direct contact, overal en altijd (ja, ook na de werkuren).

Je hoort tegenwoordig geregeld het woord 'samenwerken' vallen, maar dat is een broodnodige realiteit. Actieve burgers weten van aanpakken. Steeds meer initiatieven ontplooiën zich buiten de overheid om.² Overheden nemen steeds vaker deel aan die initiatieven. Veel bestuursakkoorden geven meer ruimte aan burgers. Dat is ingegeven door het idee dat de overheid niet alles alleen kan en dat er buiten de overheid om veel expertise bestaat. Bovendien zijn resultaten, met de medewerking van burgers, meer dynamisch en meer gedragen. Een converserende overheid geeft vertrouwen aan de buurt, aan burgers, aan bedrijven en biedt ruimte aan initiatieven. Participatie is tweerichtingsverkeer geworden. Dat verkeer gebeurt trouwens niet enkel met burgers of partners, maar ook met je medewerkers. Een converserende overheid stimuleert nieuwe ideeën die intern ontstaan.

De plaats van de overheid is veranderd van een autoriteit naar een speler in het netwerk. Je las het al: de overheid is niet meer de enige afzender. Als de overheid ooit al een monopolist van alle informatie was, die hiërarchisch boven het netwerk stond, dan is die tijd voorbij. Mensen gaan informatie zoeken waar het relevant is. Beleid maken en uitvoeren is een complex proces geworden, met meer bevoegdheden voor overheden én meer betrokken

spelers. Dat vraagt om een overheid die vaardig is in het combineren van de klassieke rollen van de vakbekwame, authentieke overheid met de nieuwe rol als communicatieve en interactieve netwerkmakelaar. Een converserende overheid past zich aan die nieuwe plaats aan en wordt een partner en een verbinder in communicatie. Tegelijk omarmt de overheid de grote uitdaging die die trend met zich meebrengt, want over sommige zaken móet een overheid nu eenmaal communiceren. Mensen moeten bereikt worden. Het helpt om je organisatie een gezicht en een verhaal te geven. Dat maakt de ervaring voor de gebruikers herkenbaarder en authentieker.

Mensen hebben al altijd nood gehad aan een efficiënte overheid. Vandaag verwachten ze daarbovenop een transparante overheid, een overheid die data ter beschikking stelt, zodat die creatief kan gebruikt worden voor zinvolle toepassingen. Mensen verlangen van een overheid dat ze van meet af aan helder communiceert. Die trend dwingt een actieve openbaarheid van bestuur af. Tegelijk impliceert die openheid accountability. De overheid moet verantwoording afleggen voor het beleid, voor gemaakte keuzes. Dat debat wordt bovendien heel zichtbaar in de publieke ruimte. Iedereen kan een mening delen. Daarin hebben de (nieuwe) media zeker hun aandeel.

Wil het communicatievak mee zijn met de eisen van zijn tijd, dan moet het vak ook een antwoord bieden op die grote uitdagingen. Converseren wordt de centrale communicatiestijl om die antwoorden te geven.

De trends die we hier al hebben opgesomd, zijn een uitnodiging om na te denken over je organisatie en de mogelijkheden om *conversation management* erin te integreren, vandaag en in de toekomst. Hoe je dat doet, lees je in de volgende paragrafen.

Laat mensen over je praten

De shift in communicatie zet 'de mens' meer dan ooit tevoren centraal. Een converserende overheid zoekt nadrukkelijk contact

'Wil het communicatievak mee zijn met de eisen van zijn tijd, dan moet het vak ook een antwoord bieden op die grote uitdagingen. Converseren wordt de centrale communicatiestijl om die antwoorden te geven.'

met burgers, collega's, partners en medewerkers. Een converserende overheid begeeft zich net als iedereen op netwerken om te horen wat er leeft. Door het gesprek over je product of over je dienst te volgen en te monitoren, pik je ongetwijfeld informatie op die je nog niet wist. En dat leidt tot nieuwe inzichten.

Door op de vraag, de suggestie of het verzoek te antwoorden, voldoe je bovendien aan de wens van de burger om gehoord te worden. De boodschap van de burger kan positief zijn. Dan heb je er een potentiële ambassadeur voor je organisatie bij. Maar misschien is het verhaal negatief. Dan is dat een opportuniteit om de *customer experience*, de klantenervaring van je organisatie, te verbeteren.

Die reactie die je uitstuurt, wordt publiek en wordt gedeeld in het netwerk. Als je bovendien toont dat je met die boodschap iets doet om de dienstverlening te optimaliseren, dan geeft dat een boost aan het vertrouwen in je organisatie. Tegelijk varen het imago en de authenticiteit van je organisatie er wel bij. Collaboratie staat voor verbetering, op allerlei vlakken.

Vertrouwen is de basis

Dit boek is een pleidooi voor communicatief-competente overheden die klantvriendelijkheid bij beleidsvorming en dienstverlening tot op een nieuw niveau willen tillen en dat bovendien samen willen doen met burgers, medewerkers en andere partners. Maar dat kan een overheid niet bewerkstelligen zonder vertrouwen.

Het vak overheidscommunicatie in Vlaanderen kent al enkele jaren een groei in professionaliteit. Veel organisaties doen hun best om hun boodschappen bij de juiste mensen te doen landen en dat op een toegankelijke manier. Goede communicatieprofessionals houden de vinger aan de pols van wat rondom hen gebeurt. Maar de communicatieambtenaren kennen ook de beperkingen van minder middelen. Ze kennen de moeilijkheden van een organisatiecultuur waarin communicatie niet bovenaan op

'Dit boek pleit voor communicatief-competente overheden, die klantvriendelijkheid bij beleidsvorming en dienstverlening tot op een nieuw niveau willen tillen en dat bovendien samen doen met burgers, medewerkers en andere partners.'

de agenda staat. Als een overheid de beweging wil inzetten naar meer converseren, dan staan daar middelen en ruimte tegenover. Je leest daarover meer in deel 3 van dit boek.

Toch gaat het vandaag nog heel vaak over communicatie en niet om conversatie. Pas op, veel overheden hebben intussen de stap naar de sociale media gezet. Maar *conversation management* draait niet enkel daarom. Sociale media zijn goede partners, overheden hebben via sociale media een veel groter potentieel publiek, maar conversatie gaat veel breder dan dat. *Conversation management* is een filosofie, geen kanaaldenken.

Eigenlijk draait *conversation management* in essentie om democratie. De overheid is er niet voor zichzelf. De verhouding tussen de burger en de overheid moet snor zitten. Vertrouwen is belangrijk. Vertrouwen is een kreet van deze tijd, maar eigenlijk is dat nooit anders geweest. Jouw contacten willen tevreden zijn over de dienstverlening en het beleid van je organisatie. Over die ervaring praten mensen. Een goede overheid vandaag luistert naar die gesprekken en gebruikt die ideeën om een nog betere overheid te zijn.

Laat er wel geen twijfel over bestaan: een converserende overheid is niet zonder grenzen. Burgers hebben veel verwachtingen. Je moet in je gesprekken duidelijk maken waarvoor je wel en niet staat zodat de converserende filosofie rijmt met het DNA van de organisatie. Zo vermijd je frustraties bij de beide partijen.

Zit je product goed?

Elk contact tussen de overheid en de burger is belangrijk. Wanneer ben je tevreden over de dienstverlening? Als je door de medewerkers snel en effectief geholpen wordt: rechtstreeks aan het loket, via de telefoon, via Twitter of via een digitale aanvraag. Dat is de basis. Je kan dus maar beter zorgen dat je, over alle kanalen heen, dezelfde kwaliteit biedt. Dat heeft een directe impact op de reputatie van je organisatie en op de *word of mouth*, zoals dat in marketingkringen wordt genoemd. Een goed gesprek doet

‘Vertrouwen is een kreet van deze tijd, maar eigenlijk is dat nooit anders geweest. Mensen willen tevreden zijn over je organisatie.’

wonderen voor het imago van een organisatie. In elke gebruiker zit dus een potentiële woordvoerder. Laat die ambassadeurs voor jou praten.

Er is wel een voorwaarde: de dienstverlening en de producten moeten goed zitten, anders heeft converseren geen zin. Is het nuttig om op Twitter in het rond te roepen hoe goed je wel bent, als je service niet werkt? Neen. Die zeepbel wordt vlug doorprikt als klanten hun belevenis delen met elkaar.

Conversation management

Je las al een paar keer de termen *content*, *collaboratie*, *conversation* en *customer experience*. De mosterd voor die termen komt van Steven Van Belleghem, auteur van de managementboeken *De conversation manager* (2010) en *De conversation company* (2012) en onze inspirator. We leggen je in deel 2 uitvoerig uit wat die vier c's betekenen voor een overheid. Voor dit boek keken we dus over het muurtje heen, want de publieke sector verschilt zo gek nog niet van de bedrijfssector.

Het grootste verschil is het maatschappelijke belang. Overheden zijn er voor iedereen, dus niet alleen voor de luidste roeper of de eigenaar van een smartphone. Gelukkig maar.³ Overheden moeten actief informatie verstrekken, niet in het bijzonder aan mensen die moeilijk bereikbaar zijn. Een converserende overheid doet haar uiterste best om haar doelgroepen te bereiken en drempels weg te werken.

We zien ook parallellen. We hadden het al over de netwerksamenleving: overheden, socialprofitorganisaties én bedrijven zijn spelers in het netwerk van de burger. Een infomagazine of de campagne langs de snelweg moet opboksen tegen reclamefolders en -borden. Overheden en bedrijven concurreren om aandacht. In tijden waarin we overspoeld worden door informatie, is het een extra uitdaging om die aandacht te grijpen.

De conversation company zet de klant centraal. *De converserende overheid* zet de gebruiker centraal. De interacties met de

'Een converserende overheid zet de gebruiker centraal. Interactie met de gebruiker resulteert in transparantie van, vertrouwen in en een positief imago voor de organisatie.'

gebruiker resulteren in een positief imago voor de organisatie. De interacties creëren transparantie en vertrouwen. Om zoveel mogelijk waarde uit conversatie te halen, is er een open en communicatieve organisatiecultuur nodig.

Conversatie is een mentaliteit

Wat houdt een communicatieve organisatiecultuur in? De burger komt via allerlei kanalen terecht bij de overheid en doet over die ervaring ook vaak zijn zegje. Het is dus essentieel dat elke medewerker genoeg communicatievaardig is om mee in die conversatie te stappen, van een groenmedewerker tot een onthaalverantwoordelijke, van een diensthoofd infrastructuur tot een beleidsverantwoordelijke.

Een converserende overheid gaat nog een stapje verder en benut ten volle het conversatiepotentieel van de organisatie. Net als elke gebruiker is elke werknemer een potentiële woordvoerder, zowel professioneel als privé. Elk niveau van de ladder moet van het converserende mantra doordrongen zijn. Per slot van rekening spreken collega's ook buiten de werkuren over hun job.

Hoe maakt jouw organisatie conversatie mogelijk? Zorg dat communicatie in het hart van het beleid zit. Ondersteund door communicatieprofessionals en door de nodige (technische en financiële) middelen moeten beleidsmakers en projectleiders communicatie een plek geven in hun dagelijkse werk. Zij laten communicatie dieper in de organisatiecultuur sijpelen, want *conversation management* valt of staat met een positieve en transparante bedrijfscultuur. Bovendien heeft iedereen in een converserende overheid de reflex om communicatie van in den beginne te betrekken en niet, zoals dat nu vaak het geval is, op het einde van een proces 'nog snel even te communiceren'. Dat is een dooddoener die voor ad-hoccommunicatie zorgt.

Wij draaien het klassieke patroon dan ook om. Communicatie is niet meer van de communicatiedienst, maar van de hele organisatie. Sterker nog, communicatie is te belangrijk om enkel aan

'In elke medewerker zit er een potentiële woordvoerder. Per slot van rekening spreken collega's ook buiten de werkuren over hun job.'

'Communicatie is niet meer van de communicatiedienst, maar van de hele organisatie.'

de communicatieverantwoordelijke over te laten.⁴ Dat impliceert dat de communicatieverantwoordelijke nieuwe taken krijgt. De uitvoerende kracht wordt een coach. In deel 3 van dit boek lees je meer over de nieuwe rugzak van de communicatieprofessional.

'Vier dingen heb je nodig om de beweging naar een converserende overheid te starten: leiderschap, strategie, openheid ... en een zetje.'

Van praten naar doen

Overheidscommunicatie staat op een tweesprong: meestappen in de uitdagingen van morgen of altijd doen wat overheden hebben gedaan: zenden. Kies je voor het struisvogeleffect of heb je een arendsoog voor de behoeften van de gebruiker? Om de beweging naar een converserende overheid te starten, heb je vier dingen nodig: leiderschap, strategie, openheid ... en een zetje.

Dit boek is jouw opstap naar een betere overheid.



Laat je inspireren en start de conversatie!

Deel je voorbeelden, suggesties en feedback via [@kortomvzw](#) of info@kortom.be

Hoe lees je dit boek?

Converseren begint bij kleine dingen. Het mag zelfs een guerilla-actie zijn, als jouw team nog niet overtuigd is. Daar koop je *goodwill* en vertrouwen mee bij je gebruikers en bij je medewerkers. Die actie toont bovendien dat je al een converserende mentaliteit hebt. Geweldig! Dan ben je goed op weg om *conversation management* in te bedden in je organisatie. Nog geen plannen? Begin klein door dit boek te lezen.

Hoe lees je *De converserende overheid* het best? In het eerste deel maak je een wandeling doorheen de geschiedenis van de overheidscommunicatie en ga je dieper in op de relatie tussen burgers en overheid die ons vandaag richting een converserende overheid sturen. Daarna pik je in op de hamvraag: op welke manier ga je het best de interactie met je gebruikers aan? Het tweede deel spit de pijlers van de conversation government uit: *context, customer experience, conversatie, content* en *collaboratie*. Deze termen komen in alle delen aan bod, want dit zijn de conversatiehefbomen voor je medewerkers en gebruikers (Van Belleghem, 2012). Voor alle duidelijkheid lees je hieronder wat

we met deze termen bedoelen. Zo heb je het framework helemaal mee.

Customer experience: mensen moeten tevreden zijn nadat ze contact hebben gehad met je organisatie. Die klantenervaring kan een converserende overheid managen.

Conversatie: een converserende overheid luistert naar ervaringen van medewerkers en gebruikers. Meer nog, ze neemt actief deel aan het gesprek, zowel online als offline.

Content: interacties moeten ergens over gaan. Conversatiewaardige inhoud moet overal aanwezig zijn, met een minimum aan drempels.

Collaboratie: een converserende overheid betreft bestaande community's en netwerken en werkt met hen samen.

Context: elke gebruiker heeft een eigen verhaal. Converserende overheden gebruiken die context om haar gebruiker te leren kennen.

In het derde deel ga je aan de slag. Dit stuk beschrijft de beweging naar een converserende overheid, onder meer in een handig abc van een converserende overheid, een stappenplan en een conversatiescan. Je leest welke organisatiecultuur een converserende overheid verwacht en wat de nieuwe rol van de communicatieprofessional is.

Door onze scan in te vullen, krijg je een houvast om de beweging naar een converserende overheid aan te vatten. Oh, tussendoor lees je in boeiende praktijkverhalen hoe verschillende overheden al werken aan hun *conversation management*.

 **Bij Kortom geloven we sterk in leren van elkaar, in inspireren en samenwerken. Neem eens een kijkje op [Kortom.be](https://www.kortom.be) en deel/verbreed je kennis!**

deel 1

**Een wereld in
verandering,
een overheid in
verandering**

Eric Goubin en Pol van Steenvoort

Stel je even voor: op een ochtend merk je dat er in jouw straat infrastructuurwerken starten, zonder dat je vooraf een bericht hebt ontvangen of was uitgenodigd op een informatievergadering. Hoogstwaarschijnlijk is dat de pretbederver van de dag. Te recht. Via de massa's media die je tot je dienst hebt, mobiliseer je in geen tijd de burens en vraag je de bevoegde overheid om meer uitleg. We verwachten een overheid die ons actief informeert. En omgekeerd kan een overheid verwachten dat burgers zelf hun inbreng willen doen. Door de eisen van deze tijd zijn het gouden tijden voor het communicatievak.

De ondertitel van dit boek luidt: 'een begin van een nieuwe overheidscommunicatie'. In dit hoofdstuk kijken we even achterom om de weg vooruit te kunnen inzetten. We beginnen met het situeren van 'de' overheid. Vervolgens gaan we in op de relatie tussen burgers en de overheid en hoe die relatie evolueerde in de loop der jaren. Enkele pagina's hiervoor raakten we al even de vier pijlers aan die Van Belleghem onderscheidt in zijn *Conversation company*⁵: *customer experience*, conversatie, content en collaboratie. We kijken hoe de overheid gaandeweg meer ruimte maakt om met elk van die c's om te gaan.

Bestaat 'de' overheid wel?

Dit boek heet *De converserende overheid*. Maar dekt die term de lading wel? De overheid is tenslotte een groot instituut. Die 'overheid' is een verzamelnaam voor wat in realiteit een kluwen van verschillende overheden is. Eigenlijk zouden we beter van 'converserende overheden' spreken.

3 machten + 7 niveaus = ?

In België zijn de wetgevende, de uitvoerende en de rechterlijke macht gescheiden en controleren ze elkaar. Overheidsinstellingen geven samen vorm aan de drie machten. Om het extra complex te maken, hebben we in België maar liefst zeven verschillende overheidsniveaus, met elk hun eigen overheidsinstellingen:

- > **lokaal:** steden, gemeenten (met een gemeenteraad en een college) en hun administratie, OCMW's, (autonome) gemeentebedrijven ...;
- > **intergemeentelijk:** waar een beperkte groep lokale besturen samen beleid en voorzieningen uitwerken rond een bepaalde

'Er bestaat dus niet zoiets als "de overheid". Verschillende overheden functioneren samen. Die complexiteit maakt het transparant converseren er bepaald niet gemakkelijker op.'

‘Burgers hebben weinig boodschap aan de bevoegdheidsverdeling tussen al die niveaus en instellingen. Voor hen telt dat de overheden een beleid ontwikkelen en uitvoeren dat goed werkt voor de individuele burger én de samenleving.’

thematiek (bijvoorbeeld politiezones, afvalintercommunalen ...);

- > **provinciaal:** provinciebestuur (raad en deputatie) en provinciebedrijven;
- > **regionaal:** de Vlaamse overheid, de Brusselse en Waalse overheid, de Franse en Duitstalige gemeenschap (met parlement en regering) en hun agentschappen;
- > **nationaal:** de federale overheid (met parlement en regering), de FOD’s (federale overheidsdiensten) en overheidsbedrijven (bijvoorbeeld Belgacom, bpost, NMBS ...);
- > **Europees:** de Europese overheden (Europees Parlement, Europese Commissie ...);
- > **internationaal:** de Verenigde Naties en aanverwante organisaties (bijvoorbeeld UNESCO).

Op elk van die niveaus bestaat er minstens een ‘wetgevend’ en een ‘uitvoerend’ (politiek) orgaan, ondersteund door een administratie. Er bestaat dus niet zoiets als ‘de overheid’. Er zijn verschillende overheden die functioneren in onderlinge samenhang. Die complexiteit maakt het transparant converseren er bepaald niet gemakkelijker op.⁶

Opstelsom voor de burger?

Burgers verliezen vaak het overzicht. Wie bijvoorbeeld een vraag heeft over een milieukwestie, heeft vaak niet één, maar verschillende van de zeven overheidsniveaus aan te spreken, terwijl burgers weinig boodschap hebben aan de bevoegdheidsverdeling tussen al die niveaus en instellingen. Voor hen telt dat de overheden een beleid ontwikkelen en uitvoeren dat goed werkt voor de individuele burger én de samenleving.

Vanuit het standpunt van de gebruikers kan de overheid zowel veraf als dichtbij zijn. Wat de Europese instellingen of de Verenigde Naties bediscussiëren of beslissen, lijkt op het eerste gezicht heel erg ver van ons bed. Maar het dienstencentrum om

de hoek, de lokale bibliotheek, de gemeenteschool of het politiekantoor zijn nabije overheidsinstellingen waar we de (hier lokale) overheid concreet aan het werk zien.

Tuinieren in Volkstuinpark Bruggenbeemd: een mooie som

Sinds 2013 zaaien en oogsten buurtbewoners in Herentals hun groenten in de volkstuin Bruggenbeemd. Dat volkstuinpark kwam er niet zomaar. Tuinhier

vzw stond in voor de inrichting ervan, met de stad Herentals als sterke partner. De stad diende een projectaanvraag in bij de Vlaamse Landmaatschappij. Dat agentschap van de Vlaamse overheid staat in voor projectondersteuning en subsidiëring. De middelen daarvoor komen van de minister bevoegd voor het Vlaamse Plattelandsbeleid. En dat kadert nòg eens allemaal in een groter Europees project: het Plan voor Plattelandsontwikkeling. Samen is het een heuse boterham van gebundelde krachten. Het is voor de buitenwereld niet glashelder wie wat doet, maar het doel van de volkstuin is duidelijk: sociale cohesie. Mensen kweken groenten en werken tegelijk samen. Maar om dat doel te bereiken, moet elke radar in het overheidsnetwerk zijn rol spelen. Zo eenvoudig en tegelijk zo complex kan het zijn.

 www.vlm.be