



Tussentijdse evaluatie versterkt streekbeleid

Eindrapport | 13 maart 2019

In opdracht van

Vlaamse Overheid – Departement WSE



Dit rapport werd opgesteld door:

Stijn Ronsse
Valentijn Vanoeteren
Bart Van Herck

Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel

T: +32 2 282 17 10
info@ideaconsult.be

www.ideaconsult.be



member of
IDEAGROUP

Inhoudsopgave

1 / Doel en situering van deze opdracht	3
1.1. Doel van deze opdracht	3
1.2. Beleidsrelevantie van de opdracht	4
1.3. De evaluatievragen: wat willen we weten?	6
1.4. Aanpak en methoden	7
2 / Het Versterkt streekbeleid in historisch perspectief	12
2.1. 50 jaar Vlaams subregionaal beleid in vogelvlucht	12
2.2. De RESOC-periode (2005-2015)	13
2.3. Versterkt Streekbeleid sinds 2015	14
3 / Evaluatie doelstellingen Versterkt streekbeleid	16
3.1. Sterkere betrokkenheid en meer engagement van en bij lokale besturen	16
3.2. Een grotere actiegerichtheid	21
3.3. Grotere focus op sociaaleconomische doelstellingen en prioritaire acties	22
3.4. Voorbeelden van acties en projecten	23
4 / De invulling van het streekbeleid en het functioneren van de partnerschappen	26
4.1. Schaal en gebiedsomschrijving	26
4.2. Juridische vorm	28
4.3. Werking en activiteitsdomeinen	35
4.4. Samenstelling en engagement	37
4.5. Rol van de coördinator en personele middelen	46
4.6. Financiële middelen	48
4.7. Kritische succesfactoren	50
5 / Rol van de Vlaamse overheid	61
6 / Conclusies en aanbevelingen	64
6.1. Conclusies	64
6.2. Aanbevelingen	66
BIJLAGEN	70
B.1 / Voorstel voor monitoring	70



1 / Doel en situering van deze opdracht

In dit hoofdstuk beschrijven we het doel en de relevantie van deze opdracht.

We schetsen de evaluatievragen die voorop staan en de manier waarop we de evaluatie hebben georganiseerd.

1.1. Doel van deze opdracht

Naar aanleiding van het einde van de driejarige projectperiode (2016-2019) voor het 'Versterkt Streekbeleid', wil de Vlaamse overheid de werking evalueren. In het bestek wordt op opdracht samengevat als volgt:

De evaluatie van de samenwerkingsverbanden heeft als doel om de kritische succesvoorwaarden voor een effectief streekbeleid te beschrijven en moet een beeld kunnen geven van wat op het terrein werkt en waarom, en welke de remmende factoren zijn voor een efficiënt streekbeleid en weet strategieën te suggereren om deze het hoofd te bieden.

Aandacht voor heterogeniteit

De regionale samenwerkingsverbanden (of streekplatformen) kregen op de verschillende plaatsen in Vlaanderen een eigen invulling, geen twee streekplatformen zijn dezelfde.¹ Deze verscheidenheid werd meegenomen in de evaluatieopdracht. We zochten een evenwicht tussen enerzijds een algemene evaluatie van de streekplatformen en anderzijds voldoende aandacht voor de specificiteit van elke samenwerking.

Omdat een individuele evaluatie van elk platform geen onderdeel uitmaakt van deze opdracht, worden de evaluatievragen (opgelist in paragraaf 1.3) beantwoord voor het geheel van de streekplatformen. Indien er opvallende afwijkingen zijn, wordt dat vermeld zonder al te ver in detail te gaan.

¹ Naar terminologie worden in dit rapport termen als streekplatformen, streekoverleg, regionale samenwerkingsverbanden en RESOC's door elkaar gebruikt, omwille van het feit dat de samenwerkingsverbanden Versterkt Streekbeleid zichzelf ook niet op een uniforme manier benoemen. In elk van de gevallen gaat het over de samenwerkingsverbanden die binnen Vlaanderen worden ondersteund door de Vlaamse overheid vanuit de ESF-oproep 'Versterkt Streekbeleid'.

Eenzelfde terminologische onzuiverheid is er m.b.t. het streekbeleid zelf, dat door de regio's als 'regionaal' overleg wordt benoemd, maar vanuit een Vlaams perspectief 'subregionaal' wordt genoemd, gezien Vlaanderen zelf een regio is. In dit rapport zullen we het doorgaans hebben over 'regionaal' overleg, omdat het zo door de platformen het meest wordt gehanteerd.

1.2. Beleidsrelevantie van de opdracht

Vanuit verschillende invalshoeken is dit een bijzonder relevante beleidsevaluatie. Ze kadert binnen een aantal actuele bestuurlijke tendensen. We noemen hieronder vier belangrijke ontwikkelingen die in deze opdracht zijn verknoot. We beschrijven elke tendens apart, maar ze zijn vanzelfsprekend verweven met elkaar.

Versterken van de lokale autonomie

In beleidsteksten van de Vlaamse overheid lezen we de laatste jaren het voornemen tot verdere decentralisatie en het versterken van de lokale autonomie.² Ook op vlak van werk en economie krijgen lokale besturen grotere verantwoordelijkheden en wordt er gewerkt aan meer coherente bevoegdheidspakketten. Deze evaluatie-opdracht linkt sterk met de ambitie om de 'lokale autonomie' te versterken, met ruime vrijheidsgraden voor de lokale besturen (en andere actoren), zowel naar samenstelling, aanpak en inhoudelijke invulling van het Versterkt streekbeleid.

Herdenken van de lokale bestuurschaal

De lokale besturen in Vlaanderen moeten meer en meer op de tippen staan om hun brede taakstelling en de stijgende verwachtingen van burgers en hogere overheden rond te fietsen.

Op zoek naar meer efficiëntie en impact, werd de voorbije decennia voluit ingezet op intergemeentelijke samenwerking (mede gestimuleerd door de Vlaamse overheid, cfr. intergemeentelijk woonbeleid, intergemeentelijke erfgoedwerking, regie sociale economie, etc). Op vandaag delen gemeenten en OCMW's gespecialiseerde ambtenaren, bouwen ze samen zwembaden, organiseren ze groepsaankopen en werken ze samen in tal van domeinen zoals ruimtelijke ordening, wonen, mobiliteit, zorg, sport en cultuur.

Terwijl vele besturen nadenken over het intensifiëren van de intergemeentelijke samenwerking, zetten een aantal lokale besturen onder stimulans van de Vlaamse overheid een nieuwe en meer verregaande stap. Op zes plaatsen in Vlaanderen kiezen lokale besturen op 1 januari 2019 voor een bestuurlijke fusie. De ambitie van deze gemeenten is om middels een schaalprong hun bestuurskracht op een structurele manier te verhogen.

Figuur 1: bestuurlijke fusies in Vlaanderen per 1/1/2019



Het schaalvraagstuk is in deze opdracht bijzonder relevant, gegeven de verschillen in schaal die we zien in het 'Vernieuwd streekbeleid' (14 regio's).

² Deze tendens is vooralsnog op financieel vlak niet merkbaar. Uit EUROSTAT-cijfers leiden we af dat het aandeel van de lokale besturen blijft hangen op 7% van het BBP, terwijl het EU-gemiddelde 11% bedraagt.

Binnen de opdracht zullen we nagaan of de streekplatformen een gepaste schaal hebben voor de rol die ze moeten vervullen.

Versterken van het streekniveau

In het verlengde van voorgaande vaststelling, zien we de facto dat de regionale werkingsschaal aan belang wint. De conceptnota 'Versterkt Streekbeleid' schuift het regioniveau naar voor als het geschikte niveau om een integraal streekbeleid en (boven)lokaal werkgelegenheidsbeleid op eigen maat vorm te geven. Ook het beleidsplan Ruimte Vlaanderen wijst de regionale schaal aan als geschikt niveau van samenwerking met de lokale besturen voor grondgebonden projecten. Ook voor welzijn, cultuur en meer persoonsgebonden materies is regionale samenwerking steeds meer aan de orde (zorgregio's, ziekenhuisregio's, bibliotheeksamenwerking, samenwerkingsverbanden erfgoed en cultuur,...).

Tegelijk blijven er heel wat uitdagingen verbonden met de werking op regionale schaal. Organisatorische vragen rond vertegenwoordiging en terugkoppeling, maar ook issues op vlak van besluitvorming en al dan niet vaste regio-omschrijvingen. Komen tot consensus over moeilijker beleidsthema's is niet evident, als de besluitvorming lokaal blijft verlopen. Daarnaast stellen zich ook vragen rond de samenwerking tussen publieke en private actoren, of de samenwerking tussen bestuurslagen (gemeenten-provincie bv.)

Het organiseren van de samenwerking op regionaal niveau is volop onderwerp van deze opdracht: hoe komen tot voldoende slagkracht? Hoe de publiek-private en de interbestuurlijke samenwerking organiseren?

Coproductie van beleid

Het kader van het Versterkt streekbeleid is opgezet vanuit de gedachte van coproductie van beleid tussen besturen en maatschappelijke organisaties en tussen besturen onderling.

Overheden begrijpen dat ze voor de realisatie van hun doelstellingen afhankelijk zijn van hun omgeving ('resource dependency theory'). Vanuit dat perspectief zullen besturen in de toekomst sterker in partnerschappen ageren dan vandaag.

Coproductie stelt nieuwe eisen naar zowel medewerkers als politici binnen de lokale besturen: makelaarsvaardigheden, ruimte laten, etc. We verwijzen hieronder naar een reflectie daarover van Professor Bram Verschuere (UGent).

Box 1. Randvoorwaarden m.b.t. besturen in partnerschap

In een onderzoek uit 2013 naar coalities in Vlaamse steden – samenwerkingsverbanden tussen lokale overheden, burgers, verenigingen en bedrijven om complexe maatschappelijke uitdagingen aan te pakken – beschrijft professor Bram Verschuere (UGent) de randvoorwaarden ten aanzien van de lokale overheid:³

- ▶ Een bestuurscultuur die openstaat voor initiatief vanuit de samenleving: ruimte geven, geen schrik hebben voor tegenspraak, het erkennen dat er zaken vanuit de samenleving kunnen gebeuren, en een bescheiden opstelling (niet alles direct willen claimen als bestuur).
- ▶ Ambtenaren die in coalities mogen en kunnen functioneren: aanspreekbaarheid, 'link' tussen bestuur en samenleving, competenties hebben om mee te denken in de coalitie vanuit een ondersteunende houding, en politici die ambtenaren op deze manier laten functioneren (want dergelijke ambtenaren nemen een soort 'politieke rol' op: luisteren, zaken in beweging helpen zetten).
- ▶ Afspraken maken met de partners in de coalitie over hoe ver 'het primaat van het democratisch verkozen bestuur' gaat, aangezien de coalitie actie onderneemt in het publieke domein waarover uitiem de overheid nog steeds de eindverantwoordelijkheid draagt: welke taken[...]

³ Zie bijvoorbeeld: <http://www.kenniscentrumvlaamsesteden.be/2012-2016/Documents/Presentatie-%20coalitiedenken%20studiedag%208%20mei.pdf>

1.3. De evaluatievragen: wat willen we weten?

Deze evaluatieopdracht is gericht op drie vragen:

1. Worden de vooropgestelde doelstellingen uit de conceptnota Versterkt streekbeleid gehaald?
Gezien 'actiegerichtheid' een van de beoogde doelstellingen is, wordt de inhoud van de acties ook binnen deze evaluatievraag behandeld.
2. Hoe wordt het streekbeleid concreet ingevuld? Hoe functioneren de samenwerkingsverbanden en wat bepaalt hun succes?
3. Hoe kan de Vlaamse overheid de samenwerkingsverbanden het best faciliteren?

Elke evaluatievraag kan verder opgesplitst worden in subvragen, zoals uitgewerkt in onderstaande tabel.

Tabel 1. Evaluatievragen voor de evaluatie versterkt streekbeleid

Perspectief	Subthema / evaluatievraag	
Realisatie van de doelstellingen uit de conceptnota Versterkt streekbeleid van de Vlaamse Regering	Effectiviteit <ul style="list-style-type: none"> ▶ Werd de actiegerichtheid van de partnerschappen vergroot? ▶ Werd de betrokkenheid van de lokale besturen verhoogd? ▶ Werd een grotere bottom-up aanpak bij de samenstelling van de partnerschappen gerealiseerd? ▶ Werden steden en gemeenten en lokale actoren sterker betrokken bij het streekbeleid? ▶ Gingen de lokale actoren meer engagementen aan om de opgebouwde streekvisie te concretiseren (o.m. via cofinanciering, personeelsinzet, ...)? ▶ Werden er acties ontwikkeld rond o.m. ruimtelijke ordening, sociale economie, detailhandel, toerisme, mobiliteit, werkgelegenheid, edm..? ▶ Slaagt het samenwerkingsverband erin om concrete acties te plannen en uit te voeren in het kader van het streekbeleid? Waarom wel/niet? ▶ Kwam er een grotere focus in sociaaleconomische doelstellingen en prioritaire acties? 	
Invulling, samenstelling en succes van de samenwerkingsverbanden	Schaal en juridische vorm	Juridische vorm Schaal Geografische coherentie
	Samenstelling en engagement	Hoe zijn de partnerschappen samengesteld? Zijn alle relevante partners vertegenwoordigd? Waarom wel/niet? Welk engagement nemen de partners (o.m. via cofinanciering, personeelsinzet, ...) voor het streekbeleid? Hoe sterk is de betrokkenheid van de lokale besturen? Op welke manier draagt dit bij tot de kwaliteit van de samenwerking? Hoe wordt het samenwerkingsverband professioneel ondersteund? Is er een duidelijke

		<p>taak- en rolverdeling? Wie is verantwoordelijk voor het projectmanagement?</p> <p>Verloopt de samenwerking met de verschillende stakeholders doelgericht, goed gestructureerd, open, transparant, enzovoort?</p> <p>Wat is de gedragenheid van het ontwikkelde streekbeleid en de acties erin: in welke mate worden de acties waarop wordt gefocust ondersteund door alle betrokken partners?</p> <p>Zijn alle partners voldoende actief aanwezig op de overlegmomenten? Welke maatregelen worden genomen om aanwezigheid en participatie te stimuleren? Wat werkt wel/niet?</p>
	Rol van de coördinator en het ondersteunend team	<p>Welke rol vervult de coördinator in het samenwerkingsverband?</p> <p>Wat zijn de kritische succesfactoren?</p>
	Middelen	<p>Welke partners dragen financieel bij tot de regierol en in welke mate?</p> <p>Hoe staan de realisaties in verhouding tot de ingezette middelen?</p>
	Kritische succesfactoren	<p>Welke rolverdeling is er idealiter tussen de verschillende actoren?</p> <p>Welke aspecten zijn noodzakelijk voor een goede invulling van de regionale streekplatformen?</p> <p>Welke aspecten bieden perspectief om de het streekbeleid te versterken?</p> <p>Welke drempels of valkuilen zijn er?</p>
Rol van de Vlaamse overheid	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Welke verwachtingen zijn er ten aanzien van de Vlaamse overheid? ▶ Op welke manier kan de Vlaamse overheid bijdragen tot het verhogen van de impact van het streekbeleid? 	

Aanpak en methoden

Om bovenstaande evaluatievragen te beantwoorden, volgden we het stappenplan zoals voorgesteld in figuur 2. De figuur toont de opeenvolging van onderzoeksmethoden, de timing en het bijhorende resultaat.

Binnen de opdracht vonden ook zes lerende netwerken plaats, waarbinnen:

- ▶ Uitwisseling van ervaringen plaats vond tussen de regio's;
- ▶ Relevante thema's werden uitgediept, zoals slimme specialisatie, opvolging van doelstellingen aan de hand van indicatoren (monitoring), organisatiemodellen in een netwerkcontext;
- ▶ De tussentijdse bevindingen uit de evaluatie werden besproken.

Gelet op het feit dat het Streekplatform Rupelstreek/Zuidrand en het Streekplatform Antwerpse Voorkempen pas in het najaar van 2018 operationeel werden, heeft deze evaluatie enkel betrekking op de 12 streekplatformen die in 2016 en 2017 werden goedgekeurd.



Figuur 2. Stappenplan dat werd gevolgd voor de evaluatie Versterkt streekbeleid



In onderstaande tabel en box verduidelijken we welke onderzoeksmethoden werden toegepast per evaluatievraag.

Tabel 2. Werkmethoden per evaluatievraag

Evaluatievragen	Onderwerp	Document-analyse	Survey	Diepte-interviews	Casestudies	Experten-panels
1. Realisatie doelstellingen		x	x	x	x	x
2. Invulling en samenstelling	Schaal/ juridisch	x	x	x		
	Samenstelling/ engagement	x	x	x		
	Rol coördinator en team	x	x	x	x	
	Middelen	x	x	x		
	Kritische succesfactoren	x	x	x	x	x
3. Rol Vlaamse Overheid		x	x	x	x	x

Box 2. Uitleg bij de verschillende methoden

Documentanalyse

De documentanalyse bestond uit:

- ▶ Analyse van de geldende kaders (bv. conceptnota Versterkt streekbeleid en latere verduidelijkingen);
- ▶ Analyse van visies en standpunten van diverse partijen (bv. standpunten SERV, VVSG,...);
- ▶ Een analyse van de ambities van de verschillende streekplatformen, zoals geformuleerd in de projectfiches, partnerschapsovereenkomsten en werkdocumenten;
- ▶ Een analyse van de stand van zaken en de realisaties zoals geformuleerd in tussentijdse rapporten;
- ▶ Een analyse van de stand van zaken en realisaties zoals geformuleerd in andere documenten die beschikbaar zijn bij de streekplatformen.

Helikopterinterviews

De helikopterinterviews werden afgenomen met vertegenwoordigers op Vlaams niveau. We interviewden de volgende personen:

- ▶ Marc Haesendonckx: departement WSE
- ▶ Jan van Passel: voorzitter koepel Lokale diensteneconomie
- ▶ Fabio Contipelli: diensthoofd en stafmedewerker VVSG
- ▶ Niels Morsink: adviseur SERV

Survey bij de regio's (zelfevaluatie)

De zelfevaluatie van de streekplatformen werd uitgevoerd aan de hand van een vragenlijst, met de drie evaluatievragen als kapstok.

Diepte-interviews

Na de zelfbevraging volgden diepte-interviews, ter plaatse, in elk van de regio's.

Tijdens deze diepte-interviews, werden de antwoorden uit de survey afgetoetst en verfijnd door volgende actoren te bevragen:

- ▶ De projectleiding en het team;
- ▶ De principale stakeholders in elke regio, om verschillen in zienswijzen in kaart te brengen en mee te nemen.

Expertenpanel

Om de inzichten aan te scherpen, vonden twee bijeenkomsten plaats (5/6/2018 en 6/2/2019) met een expertenpanel, waarvan volgende personen deel uitmaakten:

- ▶ Prof. Joris Voets, UGent, met specialisaties strategie, coproductie, netwerksturing, bestuurskracht, regie en governance in het algemeen;
- ▶ Peter De Cuyper, HIVA, expert arbeidsmarktbeleid, sociale economie en migratie, inburgering en integratie;
- ▶ Prof. Annie Hondeghem, KULeuven, met o.a. expertise rond lokale regie (voeren momenteel een zeer relevante opdracht uit rond lokale regie op vlak van integratiebeleid);

Casestudies

Er vonden ook 3 casestudies plaats om een aantal theoretische inzichten en bevindingen uit de evaluatie in de diepte te verifiëren:

- ▶ rond **schaal**, waarbij het regionetwerk Gent als case werd weerhouden omwille van de stadsregionale omschrijving;
- ▶ rond het **bundelen van capaciteit**, waarbij Midwest werd weerhouden omdat de gebiedsomschrijving voor het Versterkt streekbeleid samenvalt met de omschrijving voor de regie sociale economie, Midwest samenwerkt met de provinciale gebiedswerking, maar eveneens ingekapseld wordt binnen de dienstverlenende vereniging Midwest;
- ▶ rond **organisatiemodel**, waarbij de Kempen werd weerhouden omwille van het brede draagvlak en de actieve participatie van een aantal regionale organisaties in de coördinatie van de werkgroepen en acties.



2 / Het Versterkt streekbeleid in historisch perspectief

In dit hoofdstuk situeren we het Versterkt streekbeleid binnen een historisch perspectief.

2.1. 50 jaar Vlaams subregionaal beleid in vogelvlucht

Het steun- en ontwikkelingsbeleid aan Vlaamse subregio's kende de voorbije vijftig jaar verschillende gedaanten. Een beknopte chronologie van de voorbije 50 jaar hieronder.

1. Een eerste regeling voor steun aan (achterblijvende) regio's is de **expansiesteun voor bedrijven**. Sinds 1958 kunnen bedrijven overheidssteun ontvangen voor investeringen in bepaalde gebieden die economisch minder welvarend zijn. Het K.B. van 27 november 1959 erkende 15 ontwikkelingsgebieden (Eyskens, 1993). Duizenden bedrijfsinvesteringen worden via deze weg betaald. Het stelsel van expansiesteun is nu niet meer, maar de huidige transformatiesteun aan bedrijven is een restant van dit beleid. Steun aan belangrijke bedrijfsinvesteringen is nog steeds gekoppeld aan bepaalde steunzones.
2. Nog in de jaren '50 en '60 werden er in verschillende regio's intercommunales voor streekontwikkeling opgericht, van onderuit gegroeide samenwerkingsverbanden tussen lokale besturen en sociale partners.
3. De aandacht voor streekeconomie bevestigde zich eind de jaren '60 en begin de jaren '70 in het aanstellen van **staatssecretarissen voor streekeconomie** binnen de Belgische regering, zowel aan Waalse als aan Vlaamse kant. Aan Vlaamse kant werd deze functie o.a. opgenomen door André Vlerick, Luc Dhoore en Marc Eyskens. De toepassing van de expansiesteun was een belangrijk deel van de werkzaamheden van deze Staatssecretarissen.
4. In 1970 voorzag de wet inzake de economische planning en de economische decentralisatie dan weer in de oprichting van Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappijen (GOM). Inmiddels zijn deze structuren getransformeerd in POM's (Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen).
5. Een nieuwe wind waait in de eerste helft van de jaren '90. In het zog van de hervorming van de Europese structuurfondsen, wordt in 1990 het **impulsgebiedenbeleid** geïntroduceerd.⁴ Daarbij worden voor het eerst gecoördineerde ontwikkelingsstrategieën uitgewerkt voor achterblijvende regio's in overleg met de regionale stakeholders. Binnen die ontwikkelingsstrategie worden vervolgens projecten gesubsidieerd.
6. Het **Streekplatformbeleid** bouwt in 1995 een vervolg op dit programmatorisch werken, maar verruimt de aandacht naar alle regio's in Vlaanderen. De overtuiging bestond dat niet alleen de

⁴ Beslissing van de Vlaamse Executieve van 14 februari 1990.

zwakke regio's moeten nadenken over hun toekomst en dat economische groei zich doorgaans sneller realiseert door te bouwen op sterke regio's.

7. In 2005 wordt het geweer opnieuw van schouder veranderd en wordt het **RESOC-decreet** gestemd.⁵ De RESOC's ontstaan vanuit een fusie van het sociaal-economisch overleg binnen de Streekplatform en het arbeidsmarktoverleg binnen de Subregionale Tewerkstellingscomités (STC's).
8. Sinds 2015 geldt er de projectmatige ondersteuning van het streekbeleid door de Vlaamse Overheid, met name het **Versterkt streekbeleid**, het voorwerp van deze evaluatie.

2.2. De RESOC-periode (2005-2015)

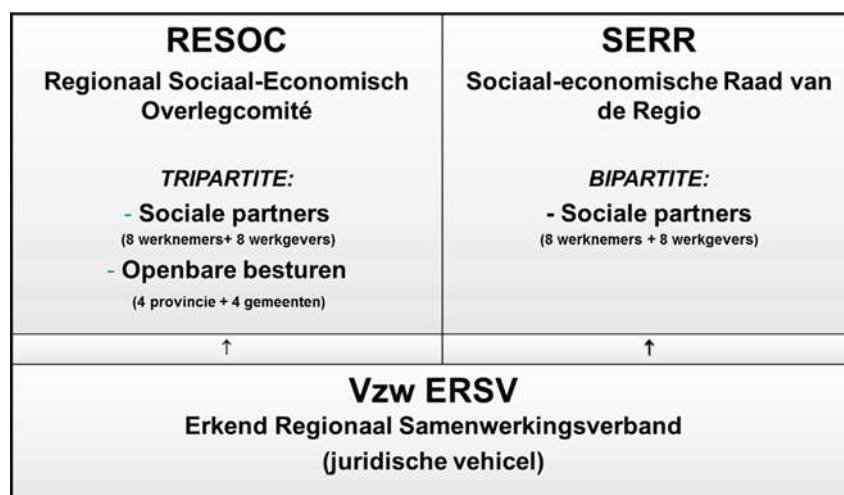
De RESOC's zijn de directe voorlopers van de samenwerkingsverbanden Versterkt streekbeleid. We gaan er in deze paragraaf dieper op in, om enerzijds de breuk te duiden die men vanuit het Versterkt streekbeleid wil maken (van overleg naar actie, grotere betrokkenheid lokale besturen), maar anderzijds te wijzen op vormen van continuïteit. Let bijvoorbeeld op de gebiedsomschrijvingen en de samenstelling van de samenwerkingsverbanden die op de meeste plaatsen ongewijzigd bleef.

RESOC-decreet van 2004

Het RESOC-decreet van 7 mei 2004 betekende het einde van de Vlaamse financiering van de streekplatformen en de STC's. In de plaats kwamen vijf Erkende Regionale Samenwerkingsverbanden (één ERSV per provincie). De ERSV's waren nieuwe vzw's die ondersteuning gaven aan de overlegstructuren in de verschillende Vlaamse regio's.

De overlegstructuren op regionaal niveau waren tweeledig en volgden de structuur van het sociaal-economisch overleg op Vlaams niveau. Naar analogie met de SERV en het VESOC op Vlaams niveau, werden op het subregionaal niveau SERR's en RESOC's opgericht. Beide organen waren adviserend op sociaal economisch vlak. Ze konden advies uitbrengen uit eigen beweging, of op vraag van de Vlaamse ministers of van een lokaal of provinciaal bestuur uit het werkingsgebied. In wezen konden dezelfde thema's worden besproken in beide organen, maar in het ene geval betrof het een advies van de sociale partners (SERR), in het andere geval met de lokale besturen erbij (RESOC).

Figuur 3: samenstelling RESOC's en SERR's



Specifiek en exclusief voor de SERR was dat de raad adviseerde over de diversiteitsplannen en over het jaaractieplan van de VDAB. Specifiek voor het RESOC was het ontwerpen en opvolgen van een streekpact. Het Streekpact was een lange termijnstrategie voor de socio-economische ontwikkeling van een regio.

⁵ RESOC staat voor Regionaal Economisch en Sociaal Overlegcomité.

In principe beperkte de RESOC- en SERR-werking zich tot overleg en richtten zij zich niet op uitvoering (acties, projecten), hoewel het uitvoeringsbesluit hier wel ruimte voor liet. Een aantal RESOC's sprongen hier soepel mee om en zagen zich wel als gangmaker van projecten en nieuwe initiatieven.

Er werden 15 RESOC's en 13 SERR's gevormd in Vlaanderen:

- ▶ 15 RESOC's: 5 in West-Vlaanderen, 4 in Oost-Vlaanderen, 3 in Antwerpen, 2 in Vlaams-Brabant en 1 in Limburg,
- ▶ 13 SERR's: 4 in West-Vlaanderen, 4 in Oost-Vlaanderen, 3 in Antwerpen, 1 in Vlaams-Brabant en 1 in Limburg.

Figuur 4: RESOC's in Vlaanderen



2.3. Versterkt Streekbeleid sinds 2015

De conceptnota van de Vlaamse Regering 'Naar een versterkt streekbeleid en (boven)lokaal werkgelegenheidsbeleid' (2015), stelt een belangrijke hervorming van de RESOC/SERR werking voor.⁶

De conceptnota maakt een analyse van de huidige werking van de ERSV-, RESOC- en SERR- structuur. Voornaamste knelpunten die worden aangehaald zijn het gebrek aan een voldoende hefboom om met de bestaande structuren tot een daadkrachtige samenwerking te komen, de gedragenheid van de werking in elke regio en de geringe beleidsmatige vertaalslag van het streekpact.

De conceptnota wil een antwoord bieden op deze uitdagingen door het lokale draagvlak te versterken en de betrokkenheid en engagement van de lokale actoren te vergroten. Belangrijk uitgangspunt in de conceptnota is het vertrouwen in de lokale autonomie om het streekbeleid in te vullen. Het (boven)lokale bestuursniveau wordt in de conceptnota – mits voldoende schaalgrootte en bestuurskracht - naar voor geschoven als het geschikte niveau om te komen tot een integraal streekbeleid.

Lokale besturen kunnen in de toekomst beroep doen op projectmatige ondersteuning van bovenlokale projecten, mits eigen cofinanciering, betrokkenheid van sociale partners en lokale stakeholders en voldoende schaal. De diversiteitsplannen werden als instrument opgenomen in de KMO-portefeuille.

Projectoproep begin 2016

Begin 2016 werd de projectoproep (call) Versterkt Streekbeleid gelanceerd, via het ESF-Agentschap (ondertussen als Afdeling geïntegreerd in het Departement WSE). De zes criteria voor de beoordeling van de voorstellen waren: (1) het kunnen aantonen van een visie op de (boven)lokale realiteit en de manier waarop men de lokale noden wil aanpakken; (2) een schaalgrootte van minstens 150.000

⁶ Conceptnota van Vlaams minister Philippe Muyters 'Naar een versterkt streekbeleid en (boven)lokaal werkgelegenheidsbeleid', goedgekeurd door de Vlaamse Regering op 17/07/2015.

inwoners en minimaal 5 steden en gemeenten; (3) een gezamenlijke inzet van middelen (Vlaams en lokaal); (4) de betrokkenheid van lokale stakeholders en sociale partners; (5) krachtige bestuurskrachtcompetenties; (6) de ervaring van het samenwerkingsverband en de ingezette mensen.

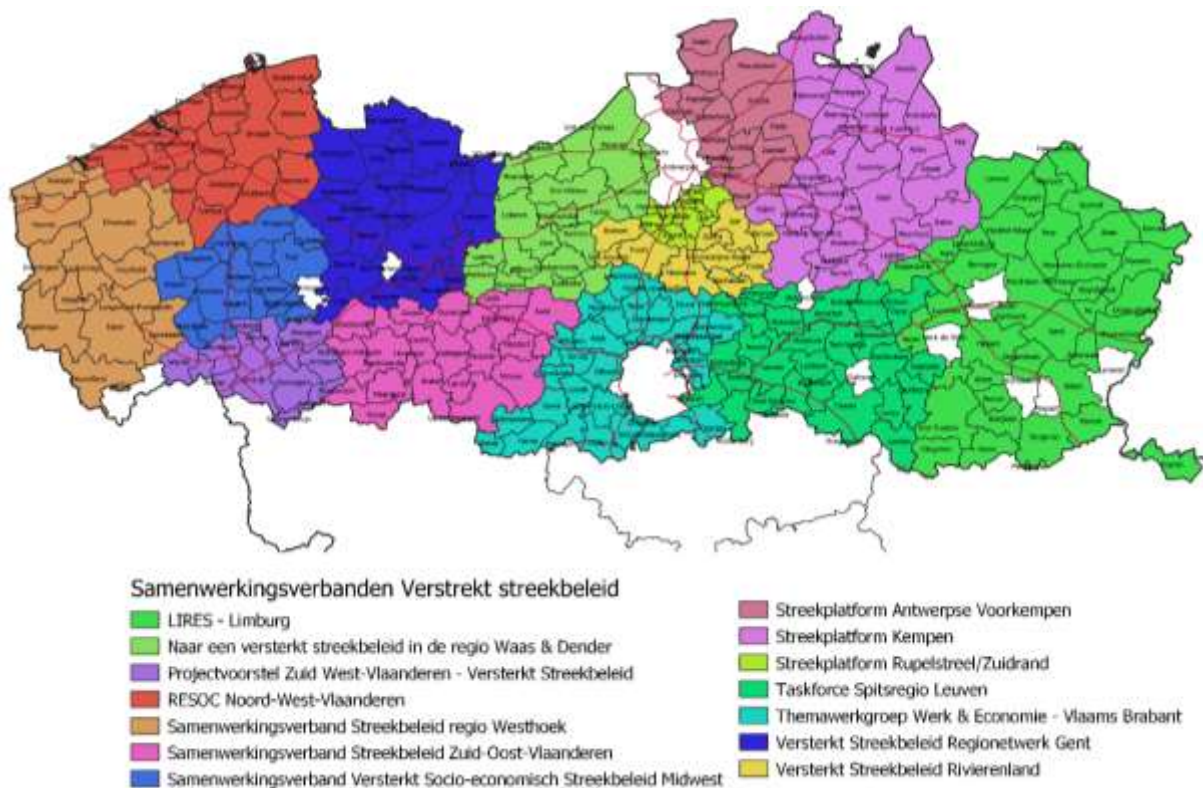
14 samenwerkingsverbanden

De voorbije drie jaar werden uiteindelijk 14 projectvoorstellen aanvaard. De eerste verbanden werden opgestart op 1 augustus 2016, in 2017 (1 januari en 1 juli) sloten een tweede reeks van streekplatformen aan. De laatste 2 verbanden werden pas in de tweede helft van 2018 goedgekeurd en opgestart (Streekplatform Rupelstreek/Zuidrand en streekplatform Antwerpse Voorkempen).⁷

De samenwerkingsverbanden zijn zo goed als gebiedsdekkend in Vlaanderen (op uitzondering van de stad Antwerpen en enkele individuele gemeenten in Limburg).

De samenwerkingsverbanden worden gefinancierd vanuit 50% Vlaamse middelen en 50% lokale middelen.

Figuur 5: Samenwerkingsverbanden Versterkt streekbeleid



⁷ Deze twee laatste streekplatformen werden niet meegenomen in deze evaluatie, die in een eindfase zat, toen ze operationeel werden (1 september 2018).



3 / Evaluatie doelstellingen Versterkt streekbeleid

In dit derde hoofdstuk behandelen we de eerste evaluatievraag: in welke mate werden de doelstellingen uit het Versterkt streekbeleid gerealiseerd?

In de conceptnota van de Vlaamse Regering 'Naar een versterkt streekbeleid en (boven)lokaal werkgelegenheidsbeleid' (2015), werden samenvattend twee belangrijke doelstellingen beschreven, zie onderstaande box.

Box 3: doelstellingen 'Versterkt streekbeleid'

Doelstellingen Versterkt Streekbeleid

- ▶ **Sterkere betrokkenheid** van de lokale actoren op vlak van samenstelling, engagement en betrokkenheid om de opgebouwde streekvisie te concretiseren (o.m. via cofinanciering, personeelsinzet, ...);
- ▶ Meer **actiegerichtheid** op het terrein: verschuiving van advies en overleg naar een beleidsfaciliterende rol met een grotere focus op sociaaleconomische doelstellingen en prioritaire acties.

Gezien 'actiegerichtheid' twee verschillende aspecten omvat, hebben we dit item in aparte paragrafen behandeld: in paragraaf 2 de verschuiving van overleg naar actie; in paragraaf 3 de grotere focus op sociaal-economische thematieken.

3.1. Sterkere betrokkenheid en meer engagement van en bij lokale besturen

Een eerste doelstelling van het versterkt streekbeleid is een grotere betrokkenheid van de lokale besturen, zowel bij de samenstelling van de samenwerkingsverbanden, als in de werking en projecten.

Een grotere bottom-up samenstelling?

De eerste vraag gaat over de betrokkenheid van de lokale besturen bij de vorming van de verbanden. Tijdens de dieptegesprekken konden we vaststellen dat die er zeker is geweest, maar beperkt. De protagonisten bij de indiening van de subsidieaanvragen waren de vzw ERSV's (of het streekplatform Kempen binnen de provincie A'pen). In twee gevallen werd ingediend door een intercommunale (IGEMO, VENECO), wat verwijst naar een actievere rol van de lokale besturen. Ook in de verkenning van Streekplatform Kempen kreeg de intercommunale IOK het mandaat vanuit de Conferentie van Kempense Burgemeesters. Verder in de case van Gent (4.3) wordt de rol van de lokale besturen in het Gentse uitvoeriger belicht.



In het verlengde van voorgaande, stellen we in vergelijking met de RESOC-periode beperkte veranderingen vast op vlak van samenstelling en gebiedsomschrijving van de verbanden (kaarten op de volgende pagina). De belangrijkste wijzigingen zijn de samenvoeging van Brugge-Oostende, de nieuwe stadsregionale omschrijving rond Gent en de 'verbrokkeling' rond Antwerpen.

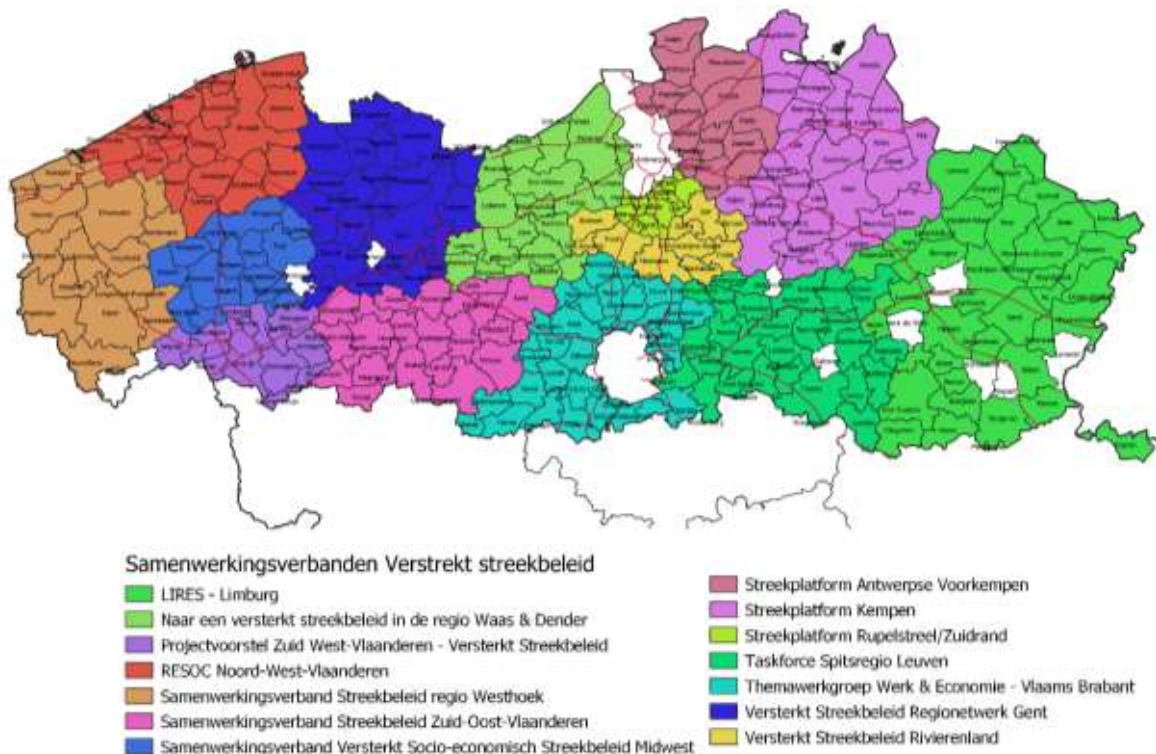
Dat de omschrijvingen overwegend samenvallen met de eerdere RESOC-regio's lag voor de meeste mensen die we binnen de opdracht hebben gesproken, in de lijn van de verwachting:

- ▶ De oproep versterkt streekbeleid moest opgesteld en ingediend worden op enkele maanden tijd. Daardoor was een fundamentele omslag weinig realistisch;
- ▶ De meeste omschrijvingen hebben een historiek, waar doorheen de jaren ook structuren en netwerken zijn op gebouwd. Men vindt het logisch dat daarop wordt verder gewerkt.

Figuur 6. Overzicht van de verschillende RESOC's ⁸



Figuur 7. Overzicht van de samenwerkingsverbanden binnen de oproep Versterkt streekbeleid



⁸ Bron: <http://steunpuntbov.be/rapport/Temmerman%2Analyserapport%2RESOC-SERR.pdf>

Gedragenhoud bij en engagement van de lokale besturen

Naast de betrokkenheid van de besturen bij de oprichting, gingen we de rol en het engagement na van de gemeenten in de werking van de samenwerkingsverbanden. We maken daarvoor een onderscheid tussen drie soorten partners:

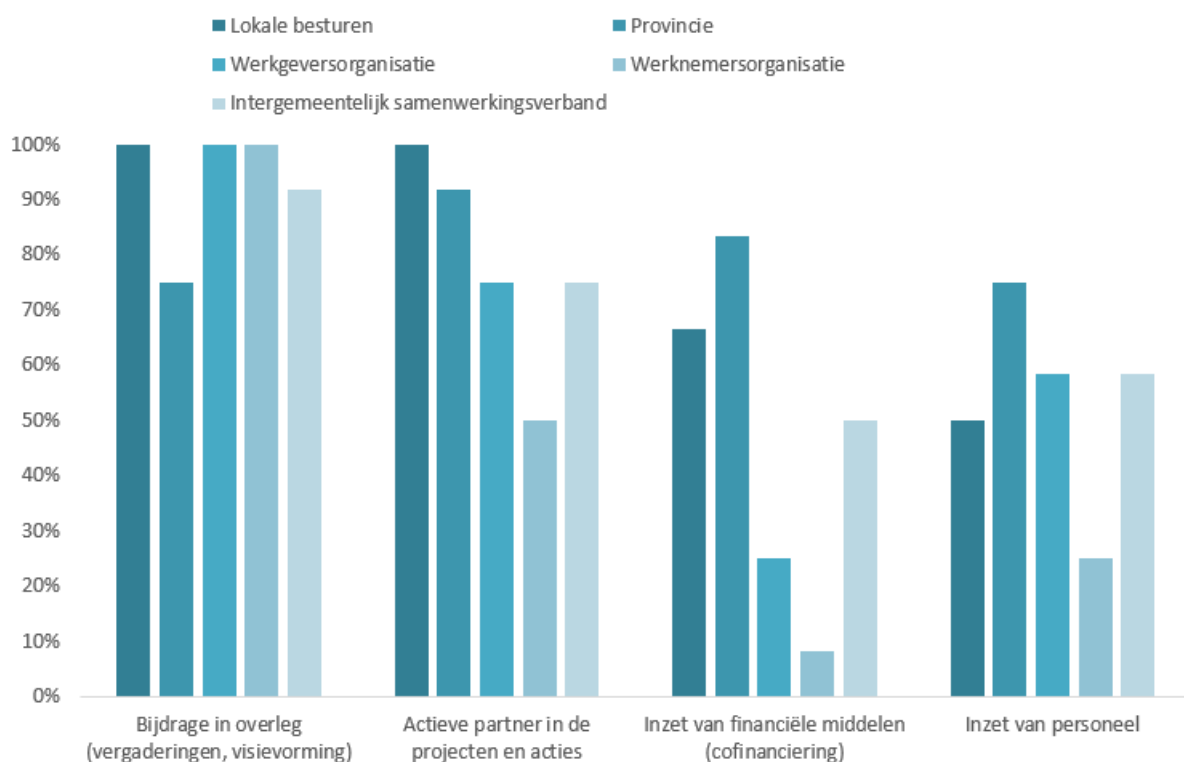
- ▶ **Actieve partners**, zowel in overleg, uitvoering als personeelsinzet en inbreng van financiële middelen;
- ▶ **Regelmatige partners**, die heel vaak betrokken zijn in overleg, uitvoering en die ook bijdragen in de vorm van inzet en financiën;
- ▶ **Uitzonderlijke partners**, die in minder dan de helft van de samenwerkingsverbanden betrokken zijn bij overleg en uitvoering en die ook weinig engagement tonen op vlak van financierings- en personeelsinzet.

Uit de online survey en de diepte-interviews blijkt dat de actieve partners nog steeds dezelfde zijn als tijdens de RESOC-werking (zie ook 4.3):

- ▶ De lokale besturen (gemeenten en OCMW's);
- ▶ De provinciebesturen;
- ▶ De werkgevers- en werknemersorganisaties;
- ▶ De intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.

In de survey werd hun betrokkenheid en engagement door de coördinatoren als volgt beoordeeld:

Figuur 8. Engagement van de verschillende actoren



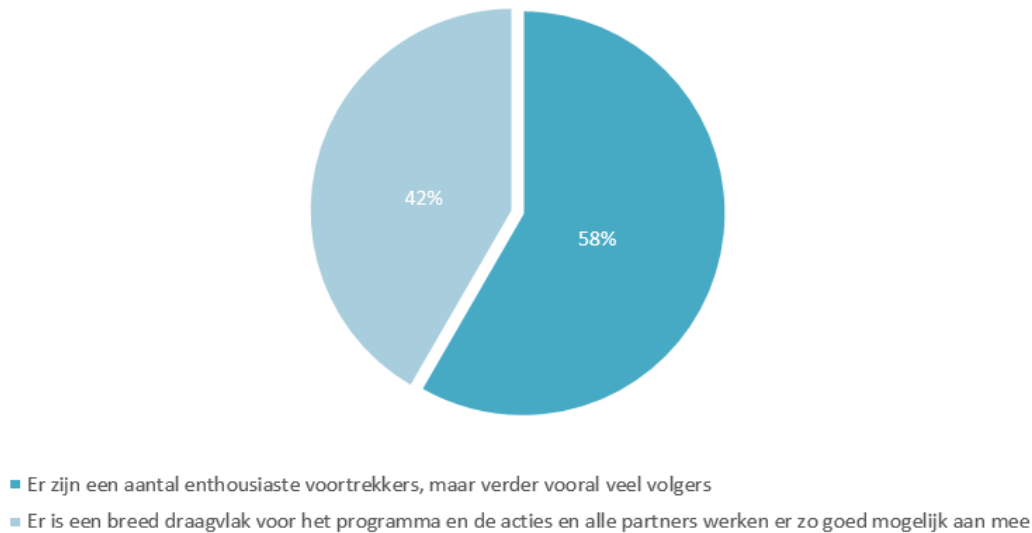
De figuur geeft nog een aantal andere interessante inzichten:

- ▶ De cofinanciering (naast de Vlaamse middelen) berust in hoofdzaak op de gemeenten, de provincie en de intercommunales. We komen daar verder nog in meer detail op terug (4.6);
- ▶ Werknemersorganisaties worden aangeduid als actiever in het overleg dan de werkgevers, terwijl die balans in projecten, financiering en inzet van personeel andersom is.

De lokale besturen blijken volgens de survey een actieve partner in elk van de gevallen, in iets mindere mate als het gaat over het vrijmaken van middelen (financieel en personeel), dan komt de provincie meer op de voorgrond.

Daartegenover staat dat het merendeel van deze partners voornamelijk volgers zijn en dat de minderheid van de partners ambitie toont om het streekbeleid naar een hoger niveau te tillen.

Figuur 9. Actieve betrokkenheid van de verschillende stakeholders



De diepte-interviews maakten duidelijk dat deze vaststelling ook opgaat voor de betrokkenheid van de lokale besturen. Dit bleek enerzijds onrechtstreeks doordat tijdens de sessies met stakeholders er maar een beperkte aanwezigheid van lokale besturen te noteren viel. Ook werd bij 7 van de 12 streekplatformen geopperd dat lokale besturen een passieve houding hebben ten opzichte van de regionale werking en werd in 4 van de 12 gevallen gesteld dat de doorstroming tussen het lokale niveau en het streekniveau niet optimaal is georganiseerd.

Bij de aanwezige lokale besturen (interviews) kwamen vier argumenten naar voor die het ontbreken van een groter engagement verklaren:

- ▶ Waar een centrumstad aanwezig is, werd een dominantie van deze centrumstad aangevoeld, wat de participatie van de omliggende gemeenten afremt;
- ▶ Een gebrek aan lokaal personeel dat ingezet kan worden binnen de problematieken waar het streekbeleid zich op richt;
- ▶ Een gebrek aan prikkels om regionaal te denken. Lokale functionarissen richten zich in eerste instantie op de lokale problematieken en denken maar in beperkte mate regionaal;
- ▶ Een gebrek aan engagement door de slechte connectie tussen de regionale platformen en de Vlaamse overheid. Het gevoel overheerst dat de platformen door de Vlaamse overheid niet au sérieux genomen worden en dat het bijgevolg ook niet de moeite loont om er veel energie in te steken.

Wat wel werkt in de praktijk

Al is het gemiddelde beeld dat het voor de meeste streekplatformen moeilijk is om de lokale besturen sterker te betrekken bij de streekwerking, we vonden tijdens onze evaluatie ook drie praktijken of omstandigheden die wel degelijk hebben geleid tot een meer actieve betrokkenheid van de lokale besturen:

- ▶ Nieuwe vergaderformats;
- ▶ Burgemeestertafels;
- ▶ Cofinanciering vanuit provinciale of andere hoek (Europese fondsen).

Nieuwe vergaderformats. Vooreerst werden op een aantal plaatsen nieuwe formats geïntroduceerd voor bijeenkomsten, met actuele beleidsthema's, inspirerende sprekers en cases op de agenda. Via deze nieuwe formules lukt het beter om lokale mandatarissen op de afspraak te krijgen. Geslaagde voorbeelden zijn ondermeer:

- ▶ De regiolabs binnen het Regionetwerk Gent;
- ▶ De organisatie van RESOC XL's rond maatschappelijk relevante thema's in Brugge-Oostende;
- ▶ De jaarlijkse Staten-Generaal in Rivierenland.

Burgemeestertafels. In Vlaams-Brabant (Leuven, Halle-Vilvoorde) gaat veel energie uit van de nieuw gevormde burgemeestertafels. Zo'n aparte setting voor burgemeesters, wordt ook in andere regio's aangeduid als een format dat werkt en mobiliseert.

Cofinanciering voor projecten. Binnen het Limburgse LIRES-project werd €5 miljoen Euro gerserveerd door het provinciebestuur om sterke hefboomprojecten uit de subregio's te cofinancieren. Zo'n financieel engagement zorgt ervoor dat de burgemeesters op de afspraak zijn, om hierover mee te beslissen.

Deze ervaring doet vermoeden, dat in het geval de Vlaamse overheid meer belang zou hechten aan de voorstellen vanuit de streekplatformen bij investeringen, er ook een veel sterkere belangstelling zou zijn vanuit de lokale besturen.

Tabel 3: mobiliserende en inspirerende vergaderformats

<p>RESOC XL (RESOC Noord-West-Vlaanderen)</p> <p>Met de RESOC XL-sessies zet RESOC Noord-West-Vlaanderen in op het verbinden van streekbeleidsactoren. Dat gebeurt bewust buiten gesloten plenaire bijeenkomsten, omdat zeer veel stakeholders mee het streekbeleid in Noord-West-Vlaanderen maken. Steeds gaan RESOC XL's op verplaatsing naar locaties die een belangrijke rol spelen in het DNA van de regio. RESOC Noord-West-Vlaanderen neemt hierbij de rol van matchmaker en draagvlakversterker voor de regio op. Het thema wordt door het dagelijks bestuur bepaald, speelt in op de actualiteit, met telkens andere lidorganisaties die als RESOC XL-ambassadeurs optreden. Thema's die bijvoorbeeld aan bod kwamen zijn: ruimte voor bedrijvigheid, Europese subsidiemogelijkheden voor lokale besturen en hun partners, blauwe economie, woonwerkverkeer in Noord-West Vlaanderen, de toekomst van zorg en smart cities.</p>
<p>Staten-Generaal (Versterkt Streekbeleid Rivierenland)</p> <p>Tijdens de jaarlijkse Staten-Generaal Rivierenland worden mandatarissen, ambtenaren, middenveldorganisaties, stakeholders en geïnteresseerden betrokken en geïnformeerd bij regionale ontwikkelingen en het streekbeleid. Er worden wervende cases en sprekers gezocht rond actuele thema's. Tijdens de laatste editie waren er werksessies rond welzijn, mobiliteit, werk, erfgoed, zorg, klimaat, economie en mobiliteit.⁹</p>
<p>Regiolabs Gent (Regionetwerk Gent)</p> <p>Het regiolab wordt gezien als een creatief ontwerpatelier, dat ingezet wordt vanuit een quadruplehelixmodel. Concreet worden naast de lokale besturen, ook kennisinstellingen, bedrijven en burgerinitiatieven betrokken als belangrijke stakeholder. In elk Regiolab worden besturen (lokaal en bovenlokaal), middenveldsorganisaties, sociale partners, academische wereld en stakeholders als bedrijven en burgerorganisaties samengebracht om de streekvisie vanuit een bottom-upbenadering uit te werken. De samenstelling van het Regiolab kan verschillen afhankelijk van de thema's op de agenda. Doel is altijd om een uitdaging vanuit meerdere thematische invalshoeken te benaderen.</p> <p>Tot eind 2018 werden vier regiolabs georganiseerd en uit de interviews met de externe stakeholders bleek algemene tevredenheid over dit format.</p>

⁹ <https://www.regiorivierenland.be/>

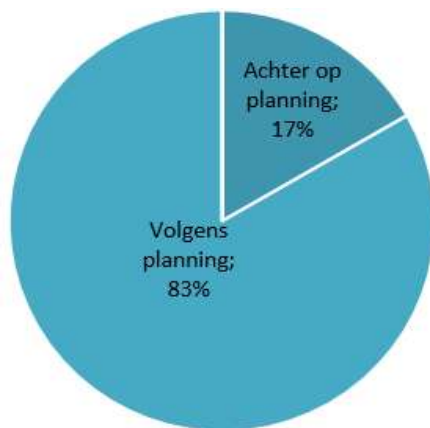
3.2. Een grotere actiegerichtheid

Een tweede doelstelling die de Vlaamse overheid voorop stelt in het Versterkt streekbeleid is het vergroten van de actiegerichtheid. In deze paragraaf hebben we het over de verschuiving van overleg naar projecten en acties.

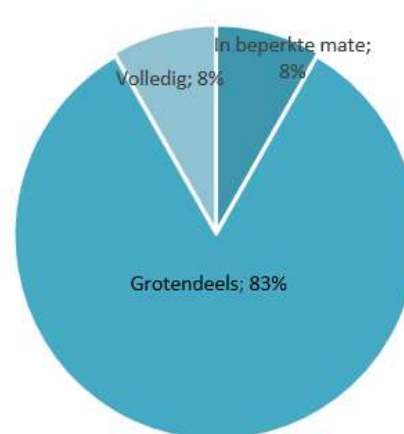
Alle coördinatoren van de streekplatformen stelden dat de actiegerichtheid is toegenomen. In de survey gaven de coördinatoren aan dat 50% van hun tijd gaat naar het coördineren, opzetten en uitwerken van acties. Zie ook verder, in paragraaf 4.4.

De perceptie dat de actiegerichtheid vergrootte, bleek ook uit andere vragen in de survey en tijdens de interviews. Zo gaven de coördinatoren bijvoorbeeld aan dat in het merendeel van de gevallen de inhoudelijke doelstellingen ofwel op schema zitten, ofwel binnen de besproken termijn zullen gerealiseerd worden. Daarmee is meteen duidelijk dat de samenwerkingsverbanden zich niet beperken tot het formuleren van doelstellingen en acties, maar ook de realisatie ondersteunen.

Figuur 10. In hoeverre zitten de inhoudelijke doelstellingen op planning?



Figuur 11. In welke mate zullen de inhoudelijke doelstellingen gerealiseerd worden?



Hoewel tijdens de gesprekken met de coördinatoren een toegenomen actiegerichtheid werd aangegeven, nuanceerden de externe stakeholders dit toch enigszins. Er werden bij verschillende streekplatformen enkele belangrijke kanttekeningen gemaakt. Deze zijn te vinden in tabel 3.

Bij de eerste nuance (de actiegerichtheid is niet vergroot) is verduidelijking vereist. Binnen 2 platformen werd gesteld dat het voorgaande model reeds actiegericht was en dat er op dat vlak een constante is vast te stellen. Voor twee andere platformen werd geopperd dat ze zich meer richten op faciliteren dan op opzetten van acties.

Belangrijk is dat deze argumenten een overlap kennen, maar toch werden gelijkaardige opmerkingen voor 9 van de 12 streekplatformen geopperd. Met andere woorden, de actiegerichtheid komt zeker niet tot volle uiting.

Tabel 4. Nuancering van de actiegerichtheid

Argument	Aantal streekplatformen die dit argument aandroegen
De actiegerichtheid is niet vergroot	5
Er worden meer acties opgezet, maar deze worden niet voldoende opgepikt	5
Er zijn meer acties, maar er is een gebrek aan focus	4

Er zijn meer acties, maar een realistische insteek zou de gedragenheid vergroten	3
Er zijn meer acties, maar de methodologie past niet steeds bij de doelstellingen	2
Er worden meer acties beschreven, maar deze worden in de realiteit niet uitgevoerd	2

In de praktijk zien we inderdaad dat verschillende streekplatformen met bovenstaande problemen worstelen. Een constante die wij mits enkele uitzonderingen zien terugkomen is dat er over structurele hefboomprojecten wordt nagedacht, dat er goede intenties zijn, maar dat de praktische uitvoering moeilijk is.

Toch mag samenvattend worden gesteld dat de actiegerichtheid vergrootte en dat er een sterke intentie is bij de coördinatoren om de hierboven vermelde problemen aan te pakken.

Box 4. Samenspel tussen visievorming en actiegerichtheid

"Visie zonder actie is een dagdroom. Actie zonder visie is een nachtmerrie"

Tijdens de verschillende diepte-interviews werd regelmatig gesproken over het juiste evenwicht tussen visievorming en actiegerichtheid, met verschillende zienswijzen:

- ▶ Visievorming is prioritair, acties kunnen niet plaatsvinden zonder een duidelijk uitgewerkte visie;
- ▶ Acties zijn prioritair omdat ze het enthousiasme aanwakkeren en aldus het vereiste draagvlak vormen om een visie op te bouwen;
- ▶ Acties en visievorming moeten synchroon aan elkaar tot stand komen.

In de originele ESF-oproep werd gesteld... *De streekvisie kan bij aanvang van het samenwerkingsverband door de partners voorbereid zijn, bv. op basis van de analyse in het opgemaakte streekpact, of het kan een eerste concrete doelstelling zijn van het samenwerkingsverband om die gezamenlijk met alle partners en lokale stakeholders op te maken. De streekvisie kan gedurende de looptijd van het project ook cyclisch geactualiseerd en geconcretiseerd worden met de relevante lokale actoren.*

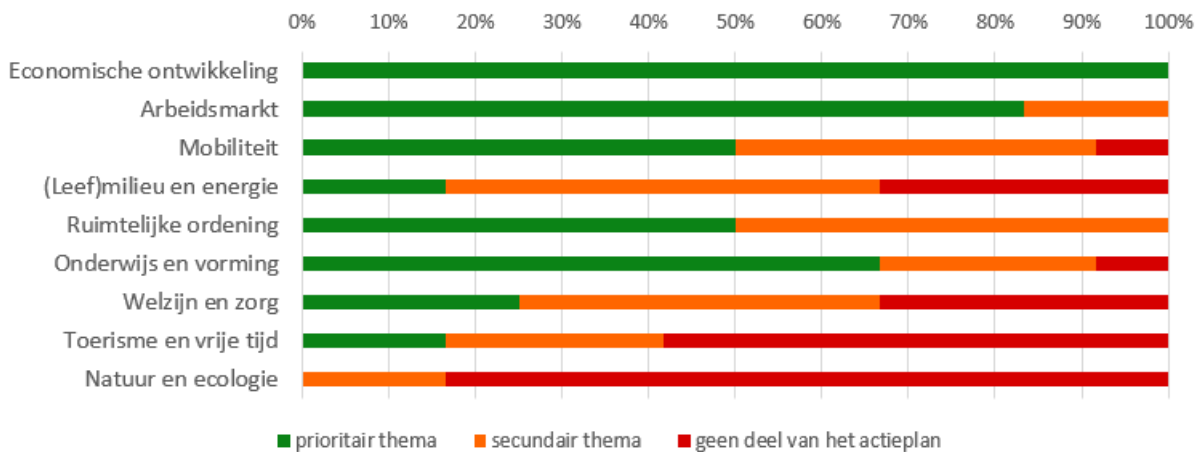
Uit de diepte-interviews bleek dat bij sommige streekplatformen deze omschrijving werd opgevat als de noodzaak om eerst een visie te ontwikkelen.

3.3. Grotere focus op sociaaleconomische doelstellingen en prioritaire acties

In de conceptnota werd ook gevraagd naar meer focus op sociaal-economische aspecten. Uit de bevraging van de coördinatoren en de betrokken actoren blijkt dat deze focus voor het merendeel van de samenwerkingsverbanden er is, maar dat belendende thema's eveneens worden meegenomen in de scope.

Onderstaand overzicht toont prioritaire, secundaire en tertiaire thema's.

Figuur 12. Thema's waarop de streekplatformen inzetten



Figuur 12 toont dat de hoofdfocus ligt op economische ontwikkeling en arbeidsmarkt. Voor verschillende platformen staan gerelateerde thema's zoals onderwijs en vorming, mobiliteit, milieu en energie en ruimtelijke ordening op hetzelfde niveau (ook groen in de grafiek), maar dat is minder eenduidig. Het minste aandacht gaat uit naar de onderwerpen welzijn en zorg, toerisme en vrije tijd en natuur en ecologie.

Tijdens de diepte-interviews met stakeholders werd aangegeven dat de focus van de actuele streekplatformen weinig verschilt van de vroegere RESOC-werking.

Ook werd gewezen op het doorgaans geïntegreerd karakter van regionale hefboomprojecten. De finaliteit kan in de eerste plaats sociaal-economisch zijn, maar in zijn uitwerking heeft elk regionaal hefboomproject uitlopers naar omgeving, mobiliteit, etc. Dit blijkt ook duidelijk uit de bevraging van de coördinatoren. We komen hier in de aanbevelingen op terug, met een pleidooi voor bundeling van capaciteit op regioniveau en een organisatiemodel op regioniveau dat rekening houdt met deze verwevenheid.

3.4. Voorbeelden van acties en projecten

In deze paragraaf illustreren we de actiegerichtheid van de streekplatformen met één voorbeeld per platform. Ook de focus op arbeidsmarkt en economie komt duidelijk tot uiting.

Een meer samenvattend beeld van de activiteitsdomeinen van de samenwerkingsverbanden, presenteren we in het volgende hoofdstuk, onder paragraaf 4.3.

Tabel 5. Voorbeelden van acties opgezet door de streekplatformen

<p>Projectaanvragen voortkomend uit RESOC XL RESOC Noord-West-Vlaanderen</p>	<p>In opvolging van ons RESOC XL werden vier projectideeën geselecteerd. Deze betreffen de ontwikkeling van (i) een West-Vlaams monitoringsinstrument op het vlak van woon-werkverkeer en vervoersarmoede, (ii) een webtool en opleidingsmodule in verband met mogelijke mobiliteitsoplossingen voor arbeidsbemiddelaars en personeelsverantwoordelijken, (iii) businessmodellen inzake de elektrische fiets en (iv) bereikbaarheid en het mobiliteitsaanbod van ondernemingen</p>
<p>KIX Streekplatform Kempen</p>	<p>KIX is geïnitieerd door de Task Force van het Streekplatform Kempen omwille van de versnippering van het Kempense innovatielandschap. De sterke fragmentatie leidt tot overlappingen in dienstverlening en inefficiënte inzet van infrastructuur (leegstand in incubatoren, wetenschapsparken...). Vanuit de vaststelling dat omringende regio's wel slagen om zich te organiseren en front-offices op te richten (o.a. Leuven Mindgate, LSU, Antwerp Start-up Village, Brainport), heeft het Streekplatform Kempen ingezet op de</p>

	consolidatie en rationalisering van de innovatie-actoren in de Kempen, door de oprichting van KIX.
Alfa naar werk Midden-West-Vlaanderen	Dit project betreft lessen Nederlands voor anderstalige laaggeschoolden/analfabeten gecombineerd met een vakopleiding tot verpakingsmedewerker via het Opleidingsatelier Voeding (Huis van de Voeding - Roeselare). De doelstelling is om mensen met een migratieachtergrond te begeleiden naar werk in de voedingsindustrie. In de eerste fase betrof het 12 cursisten, die succesvol het traject doorlopen hebben.
Platform luchthavenregio Themawerkgroep Werk & Economie - Vlaams Brabant	Op vraag van de burgemeesters uit Halle-Vilvoorde en aansluitend op vraag van de burgemeesters uit Leuven werd op 6 februari 2017 een nieuw overlegorgaan opgericht om het dossier van de geluidshinder van luchthaven Brussel-Nationaal op te volgen en om vanuit de regio te kunnen wegen op het luchthavenbeleid. Op basis van een overzichtsnota, werden een aantal initiatieven genomen, zoals een oproep aan de federale regering voor een evenwichtige oplossing d.m.v. een vliegwet, een oproep aan de Vlaamse regering om een belangenconflict in te roepen n.a.v. de verstrenging van de Brusselse geluidsnormen en een streektafel over de strategische visie van Brussels Airport voor parlementsleden.
People made, echt waar Taskforce Spitsregio Leuven	Taskforce Spitsregio Leuven en Burgemeestersoverleg Oost-Brabant hielpen lokale besturen om sociale tewerkstellingsmogelijkheden te creëren en mensen die verder staan van de arbeidsmarkt er dichterbij te brengen. Er is met vele partners (sociale economie organisaties, arbeidszorginitiatieven, zorginstellingen en verenigingen die met doelgroepen werken) een pop-up opgezet.
Vorminginitiatief employer branding Westhoek	Deze vorming werd samen met VIVES aangeboden aan de vier steden en aan een aantal bedrijven die mee de regiomarketingcampagne ondersteunen. Naast het volledige vormingspakket, werden drie organisaties ook doorgelicht op vlak van employer branding: een stad, een woon-en zorgcentrum, een bedrijf. Zij kregen concrete tips om aan de slag te gaan met het concept employer branding. Ook een daaropvolgend academiejaar werd terug in zee gegaan met Vives omtrent employer branding. Twee sporen werden bewandeld: verder werken op interne employer branding (interne communicatie, HR-beleid, hoe je waarden interneren bij je personeel) en externe employer branding (luik marketing en externe communicatie).
Socio-economische analyse ZW-Vlaanderen¹⁰ Zuid West-Vlaanderen	Ten behoeve van regionale actoren en lokale besturen werd een sociaal-economische analyse van de regio uitgevoerd. Deze analyse bundelt de meest actuele cijfers en statistieken binnen een ruime waaier van twaalf beleidsdomeinen: demografie, welvaart, arbeidsmarkt, economische activiteit, kenniseconomie en innovatie, onderwijs en opleiding, zorg en gezondheid, welzijn en kansarmoede, wonen, mobiliteit en logistiek, toerisme en recreatie, en energie. De selectie van indicatoren en aanlevering van data gebeurde in nauwe afstemming en samen met vele streekpartners. ¹¹
Bizzlocator Rivierenland	Gemeenten krijgen regelmatig vragen naar bedrijfspanden op hun grondgebied die te koop of te huur staan, maar hebben geen zicht op het aanbod (en ook zelden een overzicht van bedrijfspanden), omdat er geen platform bestaat dat het bedrijfsvastgoed van verschillende makelaars centraliseert. Het platform bizLocator doet dit nu wel, is voldoende

¹⁰ Ook heel wat andere regio's kunnen dit als actie aandragen. Zie voor de Kempen bv. www.streekplatformkempen.be/regiocijfer.

¹¹ <http://www.pomwvl.be/news/socio-economische-analyse-van-zuid-west-vlaanderen>

	ontwikkeld, wordt ondersteund door de Vlaamse overheid en is gratis voor de gemeenten.
LIRES Hefboomprojecten LIRES – Limburg	<p>Naar aanleiding van sociaal-economische analyse van de regio werden vijf hefboomprojecten gedefinieerd die momenteel verder worden uitgewerkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ MaasShuttle (Maasregio): realisatie van een recreatieve/functionele Noord-Zuid verbinding doorheen de Maasgemeentes. De MaasShuttle is een innovatief, onderscheidend en duurzaam voertuig, met ruimte voor een fiets en waarbij de halteplaatsen gesitueerd zijn op dwarsverbindingen tussen de N78 en de fietswegen (incl. de fietssnelwegen en het fietsrouten netwerk). ▶ TOC (Zuid-Limburg): Realisatie van een TerroirOntwikkelingsCentrum (TOC), met als kerntaken: incubatie, onderzoek/testing, business development en marketing/branding van terroirproducten. ▶ Kolenspoor (Midden-Limburg): hergebruik van vroegere kolenspoor als recreatief fietspad, fietssnelweg en wandelweg. ▶ Fietsbelevingscentrum (West-Limburg): de haalbaarheid wordt bekeken van een 'fietsbelevingscentrum'. Dit project richt zich naar de recreatieve en sportieve fietser en combineert een fietstestcentrum, een gespecialiseerde fietsbegeleiding en de nodige fietsbeleving. ▶ Startersincubator + materialenroute (Noord-Limburg): Naast de vestiging van een incubator in de regio, wordt voortgebouwd op de aanwezigheid van een maakeconomie, belichaamd in het concept 'de nieuwe materialenroute' met pilots rond de aanmaak van nieuwe materialen uit post-consumer afval.
Kangoeroewerken Regio Waas & Dender	<p>Kangoeroewerken biedt jonge starters en spin-offs die zich willen huisvesten in de regio Waas en Dender een speciale formule aan van co-housing met coaching. Hierbij neemt de jonge ondernemer zijn intrek in de gebouwen van een ervaren ondernemer. De zaakvoerder van het gastbedrijf fungeert dan als mentor en klankbord, terwijl de starter de rol opneemt van sparring partner en eventueel co-creator. En ook de regio profiteert uiteraard mee van deze bijzondere bedrijfssymbiose.</p> <p>Het project werd geïnitieerd vanuit de werkgroep ruimte binnen het Streekoverleg Waas & Dender en wordt getrokken door VOKA. Meer info: www.kangoeroewerken.be.</p>
Roadshow Duaal leren Regionetwerk Gent	<p>Het Vlaamse ondernemerslandschap bestaat voornamelijk uit KMO's. We merken echter dat het voor een KMO-bedrijfsleider niet evident is om een jongere op te leiden op de werkvloer (dual leren). Daarom startten we binnen het ESF-project Versterkt Streekbeleid met de "Roadshow Duaal leren". We willen op de bedrijventerreinen bedrijfsleiders informeren over de voordelen van dual leren. Dit doen we in samenwerking met Syntra Vlaanderen, Veneco, POM Oost-Vlaanderen, UNIZO O&O en het lokale technische- en beroepsopleidings.</p>
Integraal Detailhandelsplan Zuid-Oost-Vlaanderen	<p>Detailhandelsplannen of -visies zijn een must voor elk toekomstgericht lokaal bestuur. Om hierop een antwoord te bieden slaan SOLVA, het Streekoverleg, UNIZO en de Provincie Oost-Vlaanderen de handen in elkaar. Deze 4 actoren bundelen voor de regio Zuid-Oost-Vlaanderen hun kennis, advies en begeleiding rond detailhandel. Het plan biedt het lokaal bestuur een integrale benadering van de economische, ruimtelijke en vastgoedcomponenten en vertaalt zich in concrete strategische voorstellen voor de toekomst van de detailhandel en een actieplan.</p>





4 / De invulling van het streekbeleid en het functioneren van de partnerschappen

De tweede evaluatievraag was gericht op de concrete invulling van het streekbeleid. We gaan er in dit hoofdstuk grondig op in en behandelen achtereenvolgens:

1. Schaal en gebiedsomschrijving;
2. Juridische vorm van het samenwerkingsverband;
3. Werking en activiteitsdomeinen;
4. Samenstelling en engagement;
5. Rol van de coördinator en personele middelen;
6. Financiële middelen;
7. Kritische succesfactoren.

4.1. Schaal en gebiedsomschrijving

Voor deze evaluatie werden 12 streekplatformen meegenomen. Daarmee wordt het overgrote deel van Vlaanderen afgedekt door de oproep Versterkt streekbeleid: 269 van de 308 gemeenten (87%). Mochten we ook de Rupelstraat/Zuidrand en Antwerpse Voorkempen meerekenen (beiden pas gestart op 1/9/2018 en daarom buiten deze evaluatie), komen we uit op 297 gemeenten of een dekking van 96%.

De schaal en omschrijving van de samenwerkingsverbanden is terug te vinden in tabel 5.

Tabel 6. Schaal van de streekplatformen (geordend op grootte, volgens inwonersaantallen)

	Inwoners	Oppervlakte (in m²)	Aantal Gemeenten
LIRES – Limburg ¹²	771.248	2.23.166.416	39
Themawerkgroep Werk & Economie - Vlaams Brabant	603.633	937.121.223	34
Versterkt Streekbeleid 'Regionetwerk Gent	587.578	1.15.843.19	23 ¹³

¹² LIRES werd ingediend als één project, maar in de uitwerking werd Limburg opgedeeld in 5 subregio's: Noord-Limburg, West-Limburg, Midden-Limburg, Zuid-Limburg (Haspengouw) en Maasland.

¹³ Sinds 1/1/2019 telt de regio 20 gemeenten omwille van drie bestuurlijke fusies.

Streekplatform Kempen	514.893	1.482.48.821	29
Taskforce Spitsregio Leuven	481.558	1.118.821.55	28
Naar een versterkt streekbeleid in de regio Waas & Dender	467.846	872.688.843	19
RESOC Noord-West-Vlaanderen	434.730	952.891.63	17
Samenwerkingsverband Streekbeleid Zuid-Oost-Vlaanderen	432.364	962.181.636	23
Versterkt streekbeleid Zuid-West-Vlaanderen	303.935	446.478.995	13
Verstert Streekbeleid Rivierenland	271.047	384.664.328	11
Samenwerkingsverband Versterkt Socio-economisch Streekbeleid Midwest	232.317	575.395.819	16
Samenwerkingsverband Streekbeleid regio Westhoek	199.643	1.143.635.285	17
TOTAAL	5.300.792	12.230.297.160	269

Op vlak van schaal zijn de meeste bevroagden het erover eens dat de streekplatformen een geschikte grootte hebben voor de organisatie van sociaal-economisch overleg en het formuleren van hefboomprojecten. Voor de effectieve realisatie van deze projecten, is er evenwel een groter voorbehoud.

Er werd geopperd dat de platformen een belangrijke rol hebben te vervullen in het detecteren en analyseren van regionale noden en ook in de uitvoering van eerder lokale projecten, maar dat voor de uitvoering van ambitieuze projecten meer capaciteit is vereist dan op het regionale niveau aanwezig is.

De subregio's zijn met andere woorden goed geplaatst om regionale noden te detecteren, maar hebben meer capaciteit nodig - waaronder een verbinding met provinciale (POM's bv.) en Vlaamse instellingen (kennisclusters, sectorfederaties,...) - om structurele hefboomprojecten tot uitvoering te brengen.

In Limburg werd hier in deze periode al op ingespeeld door de coördinatie op het provinciaal niveau (POM) te tillen. Niettemin bleef ook daar de uitvoering stokken, niet zozeer omwille van gebrek aan financiële middelen, eerder bij gebrek aan de juiste profielen (projectontwikkelaars). Ook dat is een leerpunt, het makelen van sterke ontwikkelingsprojecten vraagt onderhandelingsvaardigheden en technische skills (businessplan opmaken bijvoorbeeld), die nog onvoldoende voorhanden zijn binnen lokale en intermediaire overheden.

Box 5. Regionale schalen convergeren naar elkaar

Regionale schalen convergeren naar elkaar

Tijdens de diepte-interviews werd gesteld dat de schalen voor de streekplatformen het best samenvallen met socio-economische realiteiten. Sommigen verwijzen ook naar de term 'daily urban systems' om de gebiedsomschrijving te duiden waarbinnen mensen en bedrijven dagelijks opereren.

Op het punt van de regioschalen hebben we het gevoel dat zich stilaan contouren aftekenen binnen Vlaanderen. Ondanks nuanceverschillen zien we sterke parallellen in de kaarten van de vervoersregio's, de afbakeningen in het Versterkt streekbeleid, de streekintercommunales, etc. Ook recente studies rond de leefwereld van mensen op basis van telefoongedrag of pendel, komen uit op min of meer dezelfde verzameling van 12 tot 15 (sub)regio's in Vlaanderen. We hebben het dan over regio's waarbinnen strategisch overleg wordt georganiseerd. De meer operationele verbanden, organiseren zich doorgaans op een kleiner schaalniveau. Die twee lagen van samenwerking herkent men ook in Nederland (dixit Prof. Boogers, Staten-Generaal Rivierenland, 2018).

Hoewel het begrip 'stadsregio' beladen is in sommige kringen, hebben de regio's (ook de regio's Versterkt streekbeleid) doorgaans een of meer stedelijke kernen. Ook in de studie van Manifest Mobiliteit 2.0 wordt dit erkend: "(...) als we stromen van mensen, goederen en data aggregeren dan

komen we in Vlaanderen tot grosso modo 13-tal relevante regio's meestal gegroepeerd rond één centrumstad (of soms 2 centrumsteden)."

Hieronder ter illustratie een kaart van de recent voorgestelde vervoersregio's, een indeling die in de lijn ligt van de regio's Versterkt streekbeleid.

Figuur 13: Omschrijving van de vervoersregio's



Deze regio-omschrijvingen zijn relevant voor de organisatie van het streekoverleg, maar mogen niet krampachtig vastgehouden worden in projecten. Flexibiliteit om thema's aan te pakken op kleinere of grotere schalen is vereist.

4.2. Juridische vorm

De meeste projectvoorstellen voor het Vernieuwd streekbeleid werden ingediend vanuit een Erkend Regionaal Samenwerkingsverband (ERSV). De ERSV's waren de juridische vehikels (vzw's) achter de RESOC's en SERR's. Dat bevestigt de eerdere conclusie, dat het Vernieuwd Streekbeleid de rechtsovervolger is van de RESOC-periode.

Twee projectvoorstellen werden ingediend vanuit een intercommunale (VENECO, IGEMO), waarbij niet toevallig ook de Gentse regio, waarvoor een nieuwe omschrijving werd gevormd van 23 gemeenten.¹⁴

Doorheen de evaluatie bleek dat er in de realiteit wel meer banden bestaan tussen streekplatformen en intercommunales, maar ook tussen streekplatformen en provinciale structuren:

- ▶ Naast de regio's Gent en Mechelen, waar de aanvraag formeel werd ingediend vanuit de streekintercommunale, bestaat er ook in de Kempen en in Zuid-Oost-Vlaanderen een sterke samenwerking tussen het streekplatform en respectievelijk IOK en SOLVA;¹⁵
- ▶ In Limburg en West-Vlaanderen, is de band met de provincie of met provinciale structuren zoals de POM, dan weer zeer sterk. In West-Vlaanderen wordt de 50% cofinanciering van de platformen overigens verzekerd vanuit de provincie.

Tabel 7. Organisaties of samenwerkingsverbanden die het project aangevraagd hebben

PROJECTNAAM	ORGANISATIE
Versterkt streekbeleid Zuid-West-Vlaanderen	Erkend Regionaal Samenwerkingsverband West-Vlaanderen vzw

¹⁴ Sinds 1/1/2019 herleid naar 20 gemeenten, omwille van 3 gemeentelijke fusies (Lievegem, Kruisem en Deinze).

¹⁵ Toelichting [fusieplannen](#) SOLVA en overlegplatform Zuid-Oost-Vlaanderen.

Samenwerkingsverband Streekbeleid regio Westhoek	Erkend Regionaal Samenwerkingsverband West-Vlaanderen vzw
LIRES	Erkend Regionaal Samenwerkingsverband Limburg VZW
Streekplatform Kempen	Streekplatform Kempen
Taskforce Spitsregio Leuven	Erkend Regionaal Samenwerkingsverband Vlaams-Brabant vzw
Themawerkgroep Werk & Economie	Erkend Regionaal Samenwerkingsverband Vlaams-Brabant vzw
Naar een versterkt streekbeleid in de regio Waas & Dender	Erkend Regionaal Samenwerkingsverband Oost-Vlaanderen vzw
Versterkt Streekbeleid Rivierenland	IGEMO
RESOC Noord-West-Vlaanderen	Erkend Regionaal Samenwerkingsverband West-Vlaanderen vzw
Samenwerkingsverband Versterkt Socio-economisch Streekbeleid Midwest	Erkend Regionaal Samenwerkingsverband West-Vlaanderen vzw
Samenwerkingsverband Streekbeleid Zuid-Oost-Vlaanderen	Erkend Regionaal Samenwerkingsverband Oost-Vlaanderen vzw
Versterkt Streekbeleid 'Regionetwerk Gent'	VENECO

De inbedding of intense samenwerking met sterkere structuren zoals een intercommunale of provinciebestuur werd door de bevrageden als een meerwaarde ervaren. Het belangrijkste argument was dat het de slagkracht en de zichtbaarheid van de streekplatformen vergroot. Een aantal signalen wijzen erop dat de banden tussen de streekplatformen en de streekintercommunales of provincies in de komende periode nog sterker zullen worden aangehaald.

Belangrijk evenwel om daarbij twee kanttekeningen te maken:

- ▶ Tijdens de diepte-interviews werd de onafhankelijkheid of neutraliteit van de platformen als een belangrijke troef aangeduid. Binnen het streekplatform kunnen de verschillende standpunten en zienswijzen evenwaardig aan bod komen. Als intercommunales, provincies of andere direct betrokken partners in het overleg als facilitator optreden, is het minder evident om deze randvoorwaarde te blijven verzekeren;
- ▶ Het bottom up karakter kan worden aangetast. Als de werking wordt opgehangen aan een intercommunale of een provinciale structuur, gaat het om een bestuurlijke verankering, die mogelijks de betrokkenheid van private actoren bemoeilijkt. In het geval van een provinciale coördinatie vergroot ook de afstand met het lokaal niveau.

Casus 1. *Regionetwerk Gent*

Regionetwerk Gent is een interessante case naar samenwerking en bundeling van regionale capaciteit. Er werd geopteerd om de ESF-oproep 'Versterkt Streekbeleid' gezamenlijk in te dienen met de Intercommunale Veneco, Provincie Oost-Vlaanderen, Stad Gent en BGTS Kanaalzone.

We gingen na wat de motieven waren voor de gemeenschappelijke aanvraag en welke meerwaarden en moeilijkheden worden ervaren.

Voorgeschiedenis




De regio rond Gent heeft een voorgeschiedenis rond regionaal werken, zij het versplinterd over drie verschillende RESOC-werkingen: Meetjesland-Leie-Schelde, Gent en rondom Gent en Streekplatform Meetjesland. Zonder af te doen aan de verdiensten van deze samenwerkingsverbanden, blijkt uit de interviews dat er van de werkingen te weinig kracht uitging. Er waren ook te weinig concrete resultaten omwille van de focus op overleg. De ervaringen met de RESOC-werking en de verwachtingen van een nieuwe werking, bleken duidelijk uit het nieuwe projectvoorstel... *Het RESOC was een eerste belangrijke stap in intergemeentelijke samenwerking, in het teken van strategische uitdagingen die het louter lokale niveau overstijgen, maar op dat lokale niveau wezenlijke impact hebben. We hopen vanuit de projectpartners, inzonderheid de Stad Gent, de Provincie Oost-*

Vlaanderen, Intercommunale Veneco en de BGTS Kanaalzone, via onderhavig project een tweede stap te zetten, die de samenwerking van weleer naar een hoger niveau opschaaft, met meer impact en meer cohesie tussen de besturen als resultaat.

De afgenomen interviews duiden echter dat het vernieuwde samenwerkingsverband eerder pragmatisch was dan dat er actief gezocht werd naar effectiviteits- en efficiëntiewinsten. Naast de ontevredenheid over de werking van de RESOC-verbanden, kwam de vraag voornamelijk vanuit de lokale besturen om één gezamenlijke aanvraag in te dienen.

Alvorens deze consensus tot stand kwam, lagen drie individuele voorstellen klaar om in te dienen. De initiatiefnemers waren Stad Gent, Veneco en Provincie Oost-Vlaanderen. De eerste twee initiatieven kwamen tot stand naar aanleiding van de ESF-call, het laatste naar aanleiding van de oproep vanuit Ruimte Vlaanderen voor projecten die het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen uitwerken. Onderstaande tabel toont welke initiatieven initieel tot stand zouden komen.

Tabel 8. Initiële projecten voorgesteld vanuit verschillende stakeholders Regionetwerk Gent (Bron: projectoproep Versterkt Streekbeleid)

Stad Gent	Veneco	Provincie Oost-Vlaanderen
<p>1. Stad Gent wou samen met de gemeenten van de Hulpverleningszone Gent een ESF-project indienen met als doel samen te werken op thema's zoals arbeidsbeleid, mobiliteit en klimaat.</p> <p>2. Daarnaast onderzocht de Stad ook de piste om een ESF-project in te dienen samen met de BGTS Kanaalzone, met een focus op economische speerpuntontwikkeling</p>	<p>Het burgemeestersoverleg van het Meetjesland verzocht de intercommunale gesprekken met de regionale organisaties in het Meetjesland, alsook met de gemeenten, te voeren in het kader van de ESF-Oproep.</p>	<p>Het initiatief van de provincie kwam tot stand in het kader van de RSV-oproep en bestond uit een samenwerking op stadsregionaal niveau. Het idee van samenwerken tussen Gent en 20 steden en gemeenten kreeg de naam 'Oost-Vlaams Kern-gebied'.</p>
		

Stadsregio Gent

De kaarten verduidelijken onmiddellijk dat voor de drie verschillende initiatieven, er verschillende gemeenten waren die door alle initiatiefnemers werden aangesproken. De vraag om tot een bundeling van capaciteit over te gaan, kwam vanuit deze lokale besturen. Deze zagen het bos niet langer door de bomen en voelden de noodzaak om over te gaan tot een gezamenlijke oproep. Interessant hierbij is dat voor deze specifieke casus, de vraag tot capaciteitsbundeling dus bottom-up en niet top-down plaatsvond.

Ook in andere regio's waar een vereniging van krachten bezig is, wordt dit als argument aangehaald, maar daarnaast komt de vraag ook vanuit verschillende regionale actoren zelf. De aangehaalde argumenten daarbij zijn:

- ▶ Het bundelen van capaciteit leidt tot meer slagkracht, zowel op vlak van middelen als op vlak van een eendrachtige boodschap naar de lokale besturen toe;

- ▶ Het bundelen van capaciteit leidt tot lagere transactiekosten doordat alles op hetzelfde platform plaatsvindt.

In de Gentse regio heeft deze roep om de capaciteit te bundelen uiteindelijk geleid tot een oproep uitgaande van vier actoren die het regionale niveau behartigen. Tot het samenwerkingsverband behoren momenteel de initiatiefnemers Intercommunale Veneco, Stad Gent, BGTS Kanaalzone en de Provincie Oost-Vlaanderen. De volgende lokale besturen maken deel uit van de ruime samenwerking: Aalter, Assenede, De Pinte, Deinze, Destelbergen, Eeklo, Evergem, Gavere, Gent, Kaprijke, Knesselare, Kruishoutem, Lochristi, Lovendegem, Maldegem, Melle, Merelbeke, Moerbeke, Nazareth, Nevele, Oosterzele, Sint-Laureins, Sint-Martens-Latem, Waarschoot, Wachtebeke, Zelzate, Zomergem en Zulte. Dit komt neer op de gemeenten van het de arrondissementen Gent en Eeklo, plus Kruishoutem.¹⁶ De gebiedsomschrijving wordt in onderstaande figuur getoond.

Figuur 14. Samenstelling gemeenten regionetwerk¹⁷



Hoewel bottom-up de vraag kwam om één project in te dienen, bleek het afstemmen tussen de verschillende actoren niet steeds vanzelfsprekend. Enerzijds speelden transactiekosten een rol (inefficiëntie van organisatie en overleg) en anderzijds speelden organisatiespecifieke belangen een rol. Toch maakten de eerste regiolabs in de regio duidelijk dat er te veel opportuniteiten waren om een samenwerking zomaar links te laten liggen.

Doel van het nieuwe samenwerkingsverband

De centrale doelstelling is om onder de werknaam **G28+, Regionetwerk Gent** het netwerk in de ruime regio Gent uit te bouwen. Momenteel werkt het regioverband aan twee projecten, enerzijds de ESF-oproep en anderzijds het ruimtelijk strategisch project 'Oost-Vlaams Kerngebied'. Zoals beschreven in de ESF-oproep kwamen de betrokken actoren tot de conclusie dat... ***duurzame samenwerking tussen de diverse initiatieven op lange termijn wenselijk is om de regio te versterken. Het is de bedoeling van deze organisaties om via samenwerking tussen de lokale besturen, de kennisinstellingen, diverse middenveldorganisaties, bedrijven en burgers te komen tot één geïntegreerde visie op de streek, en de gedeelde uitdagingen te beantwoorden met concrete acties en instrumenten op diverse schaalniveaus.***

Verder in de ESF-oproep wordt aangeduid dat de opzet van samenwerken van de verschillende actoren te kaderen is om tot een gemeenschappelijke regionale capaciteit te komen. Er wordt verduidelijkt... *Het doel is om de streek te versterken door te werken aan een gedeelde formulering van de socio-economische uitdagingen. We willen een aanzet formuleren tot een gemeenschappelijk gedragen streekvisie. Deze streekvisie moet leiden tot een streekagenda, die wordt vertaald in een aantal strategische pilotprojecten, die mee het voorwerp uitmaken van het ESF-project, in afstemming met het RSV-project 'Oost-Vlaams Kerngebied'. We streven ernaar om te verbinden op 2 niveaus:*

- ▶ Thematisch: focus op thematische 'cross-overs', binnen een ruime socio-economische afbakening. Doel is te komen tot een globale benadering waarbij een probleem niet vanuit één beleidsdomein wordt bekeken, maar sectoroverschrijdend in functie van de streekvisie.

¹⁶ ESF-oproep 'Versterkt Streekbeleid' Projectaanvraag indieningsperiode 3 Oproepnummer 389

¹⁷ Ibid.

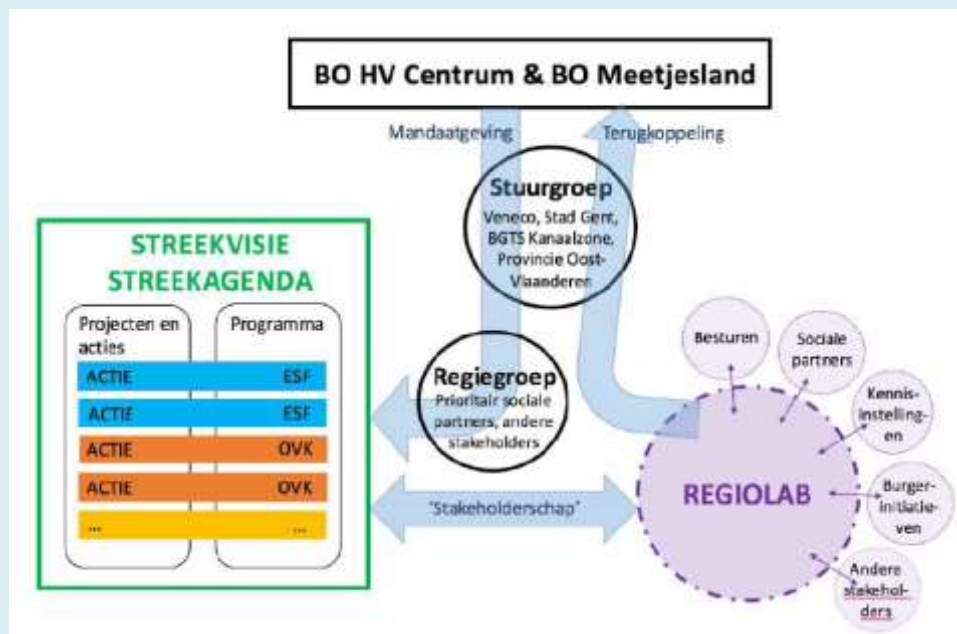
- ▶ Naar schaalniveau: De oplossing voor een uitdaging ligt niet langer op één schaalniveau (gemeente, subregio, provincie, Vlaanderen of EU-regio), maar in de verbinding van opgaven waartussen slim geschakeld kan worden. We willen deze verschillende schaalniveaus actief betrekken bij de uitwerking én uitvoering van de streekvisie. Het is daarbij van belang om de beleidsinstrumenten op de diverse niveaus op elkaar af te stemmen. Naast de betrokkenheid van de lokale besturen (gemeenten en Provincie) moet dus ook betrokkenheid van de bovenlokale bestuursniveaus (Vlaanderen, Europa, ...) centraal staan.

Organisatie

Deze ambitie vinden we ook terug bij de organisatie van de stuurgroep en de personeelsinzet. Het zijn de vier initiatiefnemende organisaties die deel uitmaken van deze stuurgroep en voor elke doelstelling wordt één van hen aangeduid om als trekker te fungeren. De personeelsleden aangeworven met ESF-middelen worden ondergebracht bij één van de vier stuurgroepleden, maar vormen wel degelijk één team dat werkt ter uitvoering van de streekagenda. Volgens de betrokkenen resulteert deze aanpak in een voldoende eigenaarschap onder de betrokken actoren, minder transactiekosten en een voortdurende prikkel om betrokken te blijven.

Naast de uitvoerende werknemers, is het streekplatform georganiseerd zoals in onderstaande figuur, uit de ESF-projectaanvraag.

Figuur 15. Organisatie regionetwerk



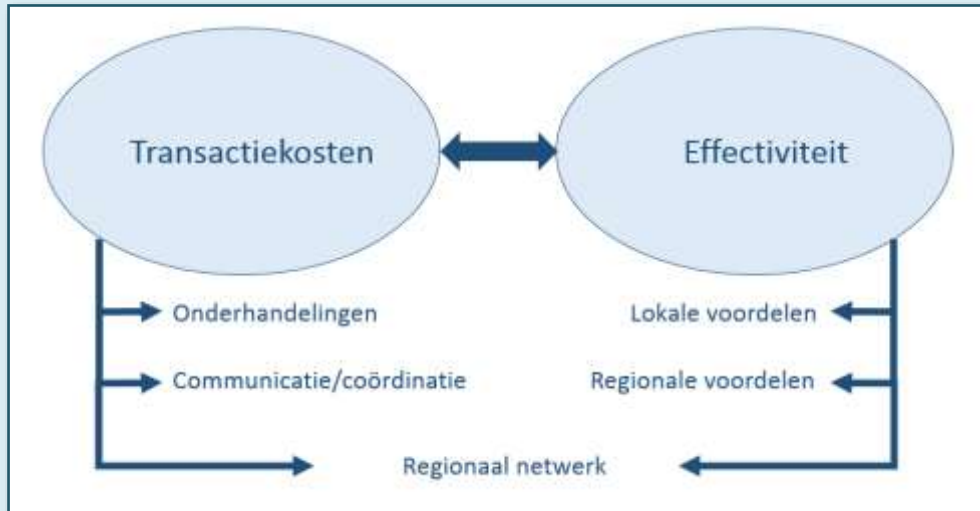
Het regiolab, rechts op de figuur, is een periodieke activiteit waar input verzameld wordt vanuit de betrokken actoren, zowel op vlak van opstart als op vlak van inhoudelijke invulling. In de ESF-projectoproep wordt het dan ook omschreven als een *inhoudelijk laboratorium*. De verkregen informatie wordt gebruikt als input voor de stuurgroep, die de werking van het ESF-project en Oost-Vlaams kerngebied opvolgt. Daarnaast is een belangrijke rol weggelegd als scharnier tussen de regiolabs en diverse intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en de respectievelijke burgemeestersoverleggen. Deze laatste verzorgen op hun beurt de bestuurlijke terugkoppeling met het lokale niveau. De regiegroep ten slotte staat in voor de connectie tussen de stuurgroep en de streekvisie.

Analyse

In de inleiding van deze casus werd al beschreven dat het samenwerkingsverband vanuit een vraag van de gemeenten werd opgestart. Centraal stond wel het bundelen van capaciteit die voordien verspreid was over verschillende regionale actoren. Hoewel het regionaal netwerk nog maar actief is sinds 2016, waardoor deze evaluatie relatief vroeg valt, kunnen we toch aan de hand van onderstaand

model analyseren of de vernieuwing als positief werd ervaren. In navolging van het model beschreven door prof. dr. P.J. Klok, richten we ons hierbij op twee factoren: transitiekosten en effectiviteit.¹⁸

Figuur 16. Afwegingskader transactiekosten versus effectiviteitswinsten



Bovenstaande figuur schetst het kader dat we gebruiken om de Gentse Case te bekijken. Op vlak van transactiekosten gaan we de kosten na van de gevoerde onderhandelingen, de kosten van de communicatie en de coördinatie en de kosten van het laten functioneren van het netwerk. Op vlak van effectiviteit gaan we na welke voordelen lokale besturen ondervinden, welke voordelen er op regionaal vlak zijn vast te stellen en of er binnen het netwerk effectiviteitswinsten zijn vast te stellen.

Op vlak van transactiekosten zijn vier zaken vast te stellen:

- ▶ In het algemeen verloopt de organisatie efficiënter in vergelijking met voorgaande initiatieven. Zowel de coördinatoren als de bevroegde actoren duiden aan dat er stappen voorwaarts gezet zijn.
- ▶ De organisatie en de opstart van het streekverband was een moeilijk proces, doordat de partners niet onmiddellijk op dezelfde golflengte zaten. Op vlak van onderhandelingen worden de kosten dan ook als hoog ingeschat.
- ▶ Op vlak van communicatie en organisatie moeten nog efficiëntiewinsten worden geboekt, ondanks dat er sinds de opstart vooruitgang is gemaakt.
- ▶ Het regioverband is momenteel volop bezig aan de uitbouw van een platform. De verschillende actoren geven aan dat er stappen worden gezet, maar dat dit proces niet over één nacht ijs kan gaan. Vertrekkende vanuit een onbestaand regionaal verband, is het niet te verwachten dat het platform reeds op kruissnelheid kan functioneren.

Duidelijk blijkt dat de betrokken actoren de meerwaarde van een capaciteitsbundeling inzien, maar dat er door een moeizame opstartfase ad-hoc een samenwerkingsverband werd opgestart. Een direct gevolg is dat de nodige structuren om tot een doorgedreven bundeling van regionale capaciteit te komen, onvoldoende zijn opgezet. Dit blijkt op meerdere vlakken:

- ▶ De vier organiserende instellingen ondervinden moeilijkheden om elkaar efficiënt te vinden en binnen de verschillende organisaties de juiste contactpersonen te duiden. Dit bleek vooral in de aanvangsfase een grote moeilijkheid; uit onze bevraging blijkt dat dit proces langzaam verbetert. Toch geven de coördinatoren aan dat er binnen een volgende oproep beter moet nagedacht worden over de structuren.

¹⁸ Klok, P.-J., Boogers, M., Denters, S. A. H., & Sanders, M. (2017). Intermunicipal Cooperation in the Netherlands. In F. Teles, & P. Swianiewicz (Eds.), *Inter-Municipal Cooperation in Europe: Institutions and Governance* (pp. 157-187). (Governance and public management). Palgrave/Macmillan.

- ▶ In tegenstelling tot het overleg binnen de stuurgroep, dat als efficiënt wordt getypeerd, blijkt dit voor de regiegroep een stuk moeilijker te zijn. De bevrageden duiden aan dat hier stevast op muren gebotst worden.
- ▶ Ook de link met lokale besturen blijkt problematisch. Zowel de coördinatoren als andere actoren geven aan dat de verbinding met de burgemeestersplatformen en de doorstroming naar gemeentelijke administraties moet geoptimaliseerd worden. Ter nuancering, het betreft een nieuw platform dat eerst nog zijn relevantie moet verhogen alvorens een zelfvoedend effect van grotere betrokkenheid kan ontstaan.

Op vlak van transactiekosten kunnen we dus vaststellen dat er binnen de organiserende actoren stappen zijn gezet om deze te verlagen, maar dat dit een moeilijk proces bleek. Dit heeft tot nog toe veel aandacht geëist, waardoor de link met andere relevante stakeholders te weinig aandacht kreeg. Dit blijkt duidelijk uit het feit dat de evolutie op heden voornamelijk binnen de stuurgroep is vast te stellen.

Deze zoektocht naar een geschikte structuur om transactiekosten te verlagen speelt ook door in de effectiviteitsanalyse, getoond in het rechtse luik van de figuur. Duidelijk blijkt dat de focus op heden vooral ligt op de organisatie van het regionale netwerk en dat er nog relatief weinig voordelen zijn op regionaal en lokaal vlak. Dit valt voor een deel te verklaren doordat de verbinding met andere actoren niet optimaal is en doordat het een jong regionaal samenwerkingsverband betreft dat nog zoekende is. De bevragede actoren geven dit tijdens de externe interviewsessie duidelijk aan. Ze stellen de volgende zaken vast:

- ▶ Er vinden relatief weinig acties plaats die een impact kunnen hebben op het lokale en het regionale niveau. Dit komt deels doordat het streekplatform nog volop werkt aan de interne structurering, zoekt naar het creëren van relevantie en ook nood heeft aan een gepast instrumentarium om deze zaken uit te voeren.
- ▶ De gebrekkige link met externe regionale actoren en lokale besturen staat een effectievere werking in de weg.
- ▶ De transitie om dit op te lossen is volop bezig?
- ▶ Er is een duidelijke vooruitgang in vergelijking met het verleden merkbaar. De bevrageden zijn dan ook overtuigd dat een bundeling van capaciteit een stap in de goede richting is.

Conclusie

Als we de analyse van de transactiekosten en de effectiviteit combineren, is de casus van Regionetwerk Gent interessant omwille van volgende bevindingen:

- ▶ Er heerst consensus dat er stappen in de goede richting werden gezet. De capaciteitsbundeling is een stap vooruit in vergelijking met wat vroeger bestond (twee RESOC's: Gent en rand, Meetjesland-Leie&Schelde);
- ▶ Er is op die manier ook een beter georganiseerd intern platform gekomen, dat echter nog verschillende werkpunten kent. De belangrijkste zijn: er is nood aan een structuur in functie van het organisatiedenken en door de concurrentie tussen de partners is er nog teveel wantrouwen en organisatiedenken aanwezig.
- ▶ de verbinding met andere regionale actoren moet geoptimaliseerd worden en de link met lokale besturen is te zwak.
- ▶ De transactiekosten liggen hoog door een gebrek aan traditie (padafhankelijkheid) van het streeknetwerk. Hierdoor vonden de actoren elkaar niet altijd even goed en was de opstart tijdsintensief.
- ▶ Zelfs indien er padafhankelijkheid is, blijft het bundelen van regionale capaciteit een stevige opgave. Om de barrières te overwinnen en ontmoediging op termijn te voorkomen, moet men tijdig initiatief nemen rond het gemeenschappelijk doel.

4.3. Werking en activiteitsdomeinen

Tijdens onze evaluatie maakten we kennis met de diversiteit aan activiteiten van de samenwerkingsverbanden. We hebben hun activiteitenradius samengevat in de figuur op de volgende pagina en geïllustreerd met voorbeelden.

Geen enkel platform dekt vanzelfsprekend de volledige range van activiteiten, elkeen legt zijn accenten. Elk van de platformen geeft wel aan dat een heel sterk gewicht ligt op het faciliteren en coördineren van acties, zoals gevraagd in de conceptnota en de ESF-oproep.

We onderscheiden 9 actieterreinen:

- ▶ Analyse en monitoring;
- ▶ Visievorming;
- ▶ Hefboomacties faciliteren en/of coördineren;
- ▶ Belangenbehartiging;
- ▶ Gangmaker van Vlaamse initiatieven op het terrein;
- ▶ Plaatsmarketing;
- ▶ Kennisuitwisseling tussen lokale besturen en actoren (capacity building);
- ▶ Netwerking, incl. uitdagen en inspireren van de regio-actoren;
- ▶ Regionaal overleg en afstemming.



Figuur 17. Activiteitenportfolio van de samenwerkingsverbanden



4.4. Samenstelling en engagement

Op vlak van bestuurssamenstelling bestaan de regionale verbanden voornamelijk uit de traditionele spelers die ook deel uitmaakten van de RESOC-werking. Zoals onderstaande tabel laat zien, zijn dit steden en gemeenten, de werkgevers- en werknemersorganisaties, de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en het provinciebestuur. Het gaat in de tabel enkel over de samenstelling. Het engagement van de protagonisten werd eerder al besproken onder paragraaf 3.1.

Tabel 9. Samenstelling van de verschillende streekplatformen

	LIRES	Themawerkgroep Werk & Economie - Vlaams Brabant	Regionetwerk Gent	Streekplatform Kempen	Taskforce Spitsregio Leuven	Regio Waas & Dender	RESOC Noord-West-Vlaanderen	Samenwerkingsverband Streekbeleid Zuid-Oost-Vlaanderen	Versterkt streekbeleid Zuid-West-Vlaanderen	Versterkt Streekbeleid Rivierenland	Versterkt Socio-economisch Streekbeleid Midwest	Samenwerkingsverband Streekbeleid regio Westhoek
Steden en gemeenten	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Provincie/POM	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Intergemeentelijk samenwerkingsverband		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Werkgeversorganisaties	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x
Werknemersorganisaties	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x
VDAB	x				x	x	x	x		x	x	x
Kennisinstellingen	x			x								
Vlaamse overheid / regering												
Andere	x ¹⁹		x ²⁰	x ²¹				x ²²	x ²³			

¹⁹ LRM, de Limburgse investeringsmaatschappij.

²⁰ BGTS Kanaalzone.

²¹ Confederatie bouw, Etion, Verso, Thomas More Kempen, Blenders.

²² Leader Vlaamse Ardennen, Lokaal Gezondheidsoverleg Logo Dender en Logo Gezond +, Regionaal Landschap Vlaamse Ardennen, Regionaal Welzijnsoverleg arrondissementen Aalst en Oudenaarde, SOLVA.

²³ Conferentie van Burgemeesters, Streekparlementairenoverleg van Zuid-West-Vlaanderen.

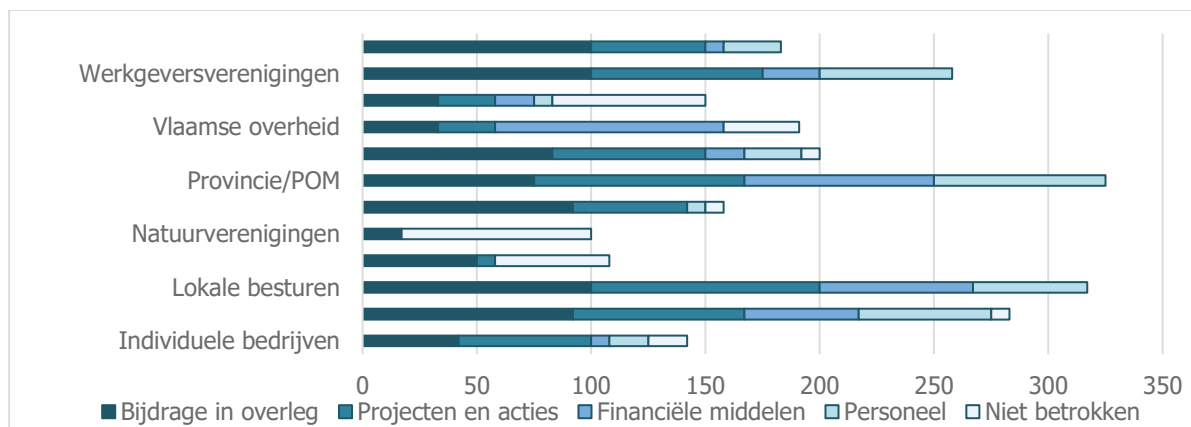
Er zijn dus betrekkelijk weinig nieuwe actoren betrokken in vergelijking met de RESOC-structuren, wat op zich een pijnpunt is. Streekontwikkeling op vandaag veronderstelt bijvoorbeeld een actieve betrokkenheid van kennisinstellingen of clusterorganisaties. Tijdens de diepte-interviews gingen we met de samenwerkingsverbanden dieper in op dit gegeven. De aanvulling die werd gemaakt, was dat nieuwe actoren, die deel uitmaken van de zogenaamde "Quadruple Helix", wel participeren in de werkgroepen wanneer dat relevant is.

Dat geldt overigens ook voor de Vlaamse overheid. Structureel is zij in geen enkel bestuur betrokken (wel parlementsleden uit de regio). Op werkgroepniveau is dat (soms) wel het geval, zoals ons bv. werd geïllustreerd in de themawerkgroepen van het Toekomstforum Halle-Vilvoorde. Zowel in de TWG Mobiliteit (MOW, de werkvennootschap, de Lijn, AWW) als in de TWG Werk & Economie (VDAB) vinden we Vlaamse Agentschappen en Departementen.

In diezelfde lijn, leert onderstaande figuur ons ook dat er naar engagement meer diversiteit is van actoren dan uit het eerste beeld zou blijken. Het diagram drukt uit in hoeveel procent van de platformen de verschillende actoren bijdragen in overleg, projecten en acties, financiële middelen en personeel. Merk bijvoorbeeld het verschil voor de onderwijs- en kennisinstellingen. Waar ze slechts in 2 platformen deel uitmaken van de bestuursorganen (tabel 6), dragen ze wel binnen 11 van de 12 platformen (92%) bij aan het overleg en in 6 van de 12 gevallen (50%) aan de projecten en acties. Van de niet-actieve partners, scoren ook de VDAB en de individuele bedrijven hoog naar deelname in het overleg en in de projecten.

Op vlak van financiële inbreng, scoren de provinciebesturen (na de Vlaamse Overheid) met 83% het hoogst.

Figuur 18. Type betrokkenheid van de verschillende actoren bij de 12 streekplatformen (voor hoeveel % van de streekplatformen wordt er bijgedragen op vlak van overleg, projecten en acties, financiële middelen, personeel of geen betrokkenheid).



Casus 2. Streekplatform Kempen

Het streekplatform in de Kempen is een interessante casus omwille van haar governancestructuur. Zowel tijdens de diepte-interviews met de medewerkers als met de externe stakeholders werd de samenwerkingsstructuur als een belangrijke succesfactor voor het functioneren van het regionaal verband aangehaald. In deze casus beschrijven we het tot stand komen van het netwerk en van de governancestructuur en maken we een link met de netwerkliteratuur.

Aanloop

In 2005 werd het regionaal verband voor het eerst vormgegeven door SERR en RESOC. Sindsdien werd driemaal een streekpact opgemaakt. In het aanvraagdocument voor de oproep versterkt streekbeleid staat beschreven... *In 2006 stelde RESOC Kempen een 'mini-Streekpact' op, gebaseerd op de reeds bestaande documenten en streekvisies zoals ontwikkeld in het toenmalige Streekplatform Kempen, SPK en STC Kempen. Voor de periode 2007-2013 werd een eerste maal een meerjarig pact opgesteld. Het huidige Streekpact: 'kansen creëren en krachten bundelen', werd goedgekeurd in 2013*

en loopt tot 2018. In functie van een verdere operationalisering van het Streekpact werd in 2015 het DYNAK (Dynamisch Actieplan Kempen) economisch acceleratie- en koepelprogramma opgemaakt. Het bundelt economische hefboomprojecten die de Kempense economie op korte termijn groei-impuls geven en duurzame tewerkstelling creëren. Het omvat eveneens acceleratie-acties die onmiddellijke aandacht vragen van de Vlaamse en federale overheid (cf. infra).²⁴

In het Streekpact 2013-2018 werd een toekomstvisie opgenomen in de vorm van 5 strategische speerpunten, zie onderstaande figuur.

Figuur 19. Vijf speerpunten in het Streekpact 2013-2018.²⁵



Elk van de 5 pijlers werd toegewezen aan trekkers en uitvoerders en hoewel het streekplatform in 2015 positief werd geëvalueerd²⁶ bleken uit een grondige evaluatie toch enkele leerelementen terug te komen. Deze worden in het indieningsdocument beschreven als:²⁷

- ▶ Het Streekpact is te zeer een opsomming van projecten, waar verschillende Kempense actoren sowieso mee bezig zijn. Voor deze projecten geeft de toekomstige streekwerking nog meer vertrouwen aan de meest gereede actoren om deze projecten uit te voeren. Reguliere werking van de actoren wordt niet langer meegenomen in de monitoring.
- ▶ Het Streekplatform Kempen wil meer focus leggen op **een aantal prioritaire, vernieuwende speerpunten uit het Streekpact**, die door de partners samen bepaald worden en wil zich bezig houden met zaken waar het door samenwerking echt het verschil kan maken.
- ▶ Het Streekplatform Kempen wil ook **een sterke governance op het niveau van de verschillende pijlers uit het Streekpact**. De trekkers van de pijlers zullen via deze governance het partnerschap van het streekoverleg verbreden en verdiepen met het oog op een effectieve uitvoering van projecten.
- ▶ Het Streekplatform Kempen wil nieuwe verstandige combinaties maken tussen visie-elementen uit verschillende pijlers. Aparte projectgroepen kunnen daarvoor in het leven geroepen worden met een eigen governance. De werking met ecosystemen is hiervan een voorbeeld.

Het streekplatform nu

Vanuit dit oogpunt werd naar aanloop van de nieuwe oproep voor versterkt streekbeleid een formateur aangesteld -op initiatief van de Conferentie van Kempense Burgemeesters- in de persoon

²⁴ Aanvraag ESF-oproep 354: Versterkt streekbeleid Vlaanderen

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid.

van IOK-directeur Kris Vreys. Dit leed zowel op vlak van samenstelling als op vlak van organisatie tot enkele verschuivingen. Op vlak van samenstelling leed dit tot:

1. Een uitbreiding van het streekplatform met de gemeenten Heist-op-den-Berg en Nijlen, tot uiteindelijk de 29 gemeenten te zien op onderstaande kaart.

Figuur 20. Samenstelling streekplatform Kempen²⁸



2. Een betere link met de Vlaamse en de Federale overheid via regionale parlementairen. Elke politieke partij mag 1 regionaal verkozenen afvaardigen. Momenteel zijn dit 3 Vlaamse parlementairen en 1 federale vertegenwoordiger.

Naast deze nieuwe actoren spraken de sociale partners hun ambitie uit om actief deel te blijven uitmaken van het streekplatform, zodat het regionaal verband uiteindelijk is samengesteld uit de volgende kernactoren:

- ▶ 29 gemeenten;
- ▶ Conferentie van Kempense burgemeesters;
- ▶ IOK;
- ▶ De streekparlementairen;
- ▶ Welzijnszorg Kempen;
- ▶ Provincie Antwerpen;

²⁸ Aanvraag ESF-oproep 354: Versterkt streekbeleid Vlaanderen.

- ▶ De werkgeversorganisaties Boerenbond, Unizo en Voka;
- ▶ De werknemersorganisaties ABVV, ACLVB en ACV.

Op organisatorisch vlak krijgen al deze actoren een verschillende rol toebedeeld in het streekplatform. Onderstaande figuur verduidelijkt dit.

Figuur 21. Organisatie Streekplatform Kempen.



De algemene coördinatie van de streekplatformwerking wordt verzekerd vanuit drie structuren: de algemene vergadering, de Task Force en het dagelijks bestuur.

De algemene vergadering bestaat uit de vertegenwoordiging van de gemeentebesturen, aangevuld met de organisaties die deel uitmaken van het streekplatform. Er wordt 1 a 2 maal per jaar vergaderd, waarbij geïnformeerd wordt over de voortgang, prioritaire streekdossiers worden belicht en statutaire aangelegenheden worden afgehandeld.

Het dagelijks bestuur is benoemd in de statuten, maar is tot nu toe weinig actief samen geweest. De dagelijkse werking ligt dus de facto bij de Task Force.

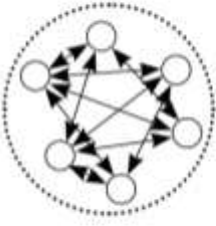
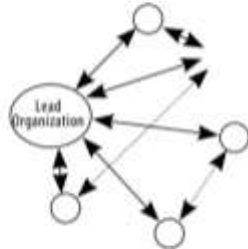
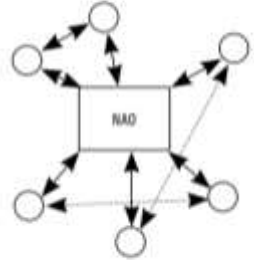
De Task Force wordt omschreven als de motor van het Kempens streekbeleid. Deze staat onder meer in voor:

- ▶ Bewaken van de streekvisie
- ▶ Standpuntbepaling
- ▶ Validatie programmamanagement
- ▶ Opvolging en monitoring KPI
- ▶ Inspelen op sociaaleconomische ontwikkelingen
- ▶ Het creëren van voldoende draagvlak
- ▶ Rol van denktank.

Deze algemene coördinatiestructuur wordt aangevuld met werkoverleg in 6 pijlers, rond de Task Force.

De interviewronde met alle streekplatformen verduidelijkte dat verschillende organisaties nog steeds zoekende waren naar de optimale organisatiestructuur. Vanuit dit oogpunt legden wij een interview vast met prof. Dr. Pieter-Jan Klok, specialist regionale samenwerking en organisatie, om te focussen op de verschillende mogelijke governancestructuren. In navolging van Provan en Kenis (2008)³² herkent hij met enige zin voor abstractie drie mogelijke netwerkstructuren. Hij vindt het belangrijk dat streekplatformen niet gedwongen worden in de ene of de andere structuur, maar dat ze in plaats daarvan voldoende zelfreflectie aan de dag leggen om na te gaan wat voor hun regio de beste vorm is. De drie verschillende mogelijkheden worden getoond in onderstaande figuur.

Figuur 23. Drie organisatievormen volgens Provan en Kenis (2007)³³

Netwerk governance	Zelfregulerend netwerk	Leiderorganisatie-netwerk	Netwerk administratieve organisatie (NAO)
Visualisatie			
Principe	Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen	Administratieve entiteit (en netwerkmanager) is een belangrijke netwerkpartij die ook een rol heeft in het primaire proces	Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen

De belangrijkste kenmerken van elke organisatievorm beschrijven we hieronder:

Tabel 10. Belangrijkste kenmerken van de verschillende organisatievormen

Zelfregulerend netwerk
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Het is de vaakst voorkomende en eenvoudigste variant ▶ Er wordt geen aparte entiteit gecreëerd, het overleg met de organisaties onderling is ofwel: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Formeel door een gepland regelmatig overleg ◆ Informeel (vb. ad hoc door belanghebbenden) ▶ Het is een gedecentraliseerde organisatie met voornamelijk zelfregulerende actoren

²⁹ Aanvraag ESF-oproep 354: Versterkt streekbeleid Vlaanderen

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.

³² Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness Keith G. Provan (University of Arizona) en Patrick Kenis (Tilburg University). Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access published August 2, 2007

³³ Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness Keith G. Provan (University of Arizona) en Patrick Kenis (Tilburg University). Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access published August 2, 2007

- ▶ De besluitvorming is volledig collectief, waardoor de machtsverdeling ook geheel symmetrisch verloopt.

Leider-organisatienetwerk

- ▶ De coördinatie van de belangrijkste beslissingen is de verantwoordelijkheid van één bestaande organisatie die ook deel uitmaakt van het netwerk. Typisch kan dit voorkomen waarbij grote steden deel uitmaken van de regionale platformen.
- ▶ Hierdoor is de besluitvorming voornamelijk gecentraliseerd (bij lid van het netwerk) en asymmetrisch

Netwerk administratieve organisatie (NAO)

- ▶ Er wordt een administratieve entiteit opgericht voor het besturen van het netwerk
- ▶ De organisatie is opnieuw gecentraliseerd, maar in dit geval bij een externe organisatie of regisseur

De afweging tussen welke van de drie modellen het best geschikt is om een regionaal streekverband te ordenen, is niet altijd eenvoudig te maken. Er moet daarbij rekening worden gehouden met verschillende spanningsvelden en factoren. De belangrijkste spanningsvelden zijn:

- ▶ Inclusiviteit (shared governance) vs efficiëntie (lead organization)
- ▶ Interne (shared governance) vs externe legitimiteit (lead organization)
- ▶ Flexibiliteit (shared governance) vs stabiliteit (lead organization)
- ▶ Evolutie normaal van shared governance naar NAO of lead organization

Als afwegingskader wordt in het artikel van Provan & Kenis (2008) vooral aandacht gegeven aan de factoren in onderstaande tabel:

Tabel 11. Afwegingskader tussen de verschillende organisatievormen

Vorm	Vertrouwen	Aantal organisaties	Gedeeld doel	Behoeft aan netwerkcompetenties
Shared governance	Sterk doorheen het netwerk	Beperkt	Sterk	Laag
Lead organization	Beperkt (maar sterk naar lead organization)	Matig	Eerder beperkt	Middelmatig
Network administrative organization	Gematigd (NAO gemonitord door leden)	Matig tot veel	Eerder sterk	Hoog

Het merendeel van de factoren vraagt geen bijkomende toelichting. Voor *behoefte aan netwerkcompetenties* wordt specifiek geduïd op vaardigheden om het netwerk vorm te geven, niet op aanwezige vaardigheden binnen het netwerk.

Interessant is dat bovenstaand afwegingskader de streekplatformen in Vlaanderen toelaat om voor zichzelf af te wegen welke organisatievorm het meest geschikt is in relatie tot de eigen regional

situatie. Het is een startpunt waar flexibel kan mee omgesprongen worden. Het blijven archetypes, met tal van varianten.

Analyse governance Streekplatform Kempen volgens het Provan & Kenis- kader (2008)

Onderstaande box toont de analyse die wij maakten voor streekplatform Kempen. Hierbij gingen wij op basis van bovenstaande factoren na of de meest optimale governancestructuur werd bereikt.

Tabel 12. Toepassing afwegingskader streekplatform Kempen

<p>Vertrouwen tussen de verschillende actoren</p> <p>Uit de diepte-interviews met zowel de coördinatoren als met de externe stakeholders bleken twee vaststellingen op vlak van vertrouwen tussen de verschillende actoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hoewel er soms spanning waren tussen verschillende partners, is er in het algemeen een groot vertrouwen tussen de verschillende actoren; ▶ Er bestaat ook veel vertrouwen vanuit de actoren ten opzichte van de coördinator en de stafmedewerker.
<p>Aantal organisaties binnen het regioplatform</p> <p>Op vlak van het aantal organisaties zijn er twee vaststellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Er zijn veel organisaties die ofwel deel uitmaken ofwel expertise aanleveren voor de streekplatformen. ▶ Dit wordt efficiënt gekanaliseerd door de pijlerwerking: de Task Force organiseert de samenwerking op vlak van de zes pijlers, maar binnen deze pijlers zijn het de trekkers die de aansturing verzorgen. <p>Dit getrapte systeem maakt het netwerk beheersbaar. Er zijn een beperkt aantal actoren in het primaire netwerk, met een vertakking van actoren in het secundaire netwerk.</p>
<p>De mate waarin een gedeeld doel aanwezig is</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Er bestaat een sterk gedeeld doel van regionale ontwikkeling binnen de Kempen; ▶ Dit wordt onder meer toegeschreven aan de specifieke regionale identiteit van de regio. Tijdens de diepte-interviews werd meermaals aangehaald dat dit ook een belangrijke succesfactor is die mee zorgt voor draagvlak rond de streekagenda.
<p>Nood aan netwerkcompetenties</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Tijdens de diepte-interviews werd betwijfeld of de actoren zonder regionaal kader met elkaar in contact zouden treden; ▶ Hoewel er een breed gedragen drang bestaat onder de verschillende actoren om de Kempense regio te ontwikkelen, is een externe actor nodig om dit organisatie-overschrijdend te faciliteren; ▶ Met betrekking tot de regionale samenwerking is vast te stellen dat een externe actor zorgt voor een efficiëntere organisatie en een vlottere informatiedoorstroming. ▶ Het toevoegen van organisatorische netwerkcapaciteit is dus een meerwaarde voor de Kempense casus. ▶ De actoren staan op gelijke voet, er is geen duidelijk leidende organisatie aanwezig binnen het netwerk.
<p>CONCLUSIE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ De eerste drie factoren (hoog vertrouwen, beperkt aantal organisaties, sterk gedeeld doel) passen het best binnen het framework van een shared governance model. ▶ Toch blijkt de noodzaak aan één organisatie die de samenwerking mee organiseert en vormgeeft. Binnen het netwerk is er geen eenduidig leidende actor, wat de nood aan een <i>Network Administrative Organisation</i> vergroot

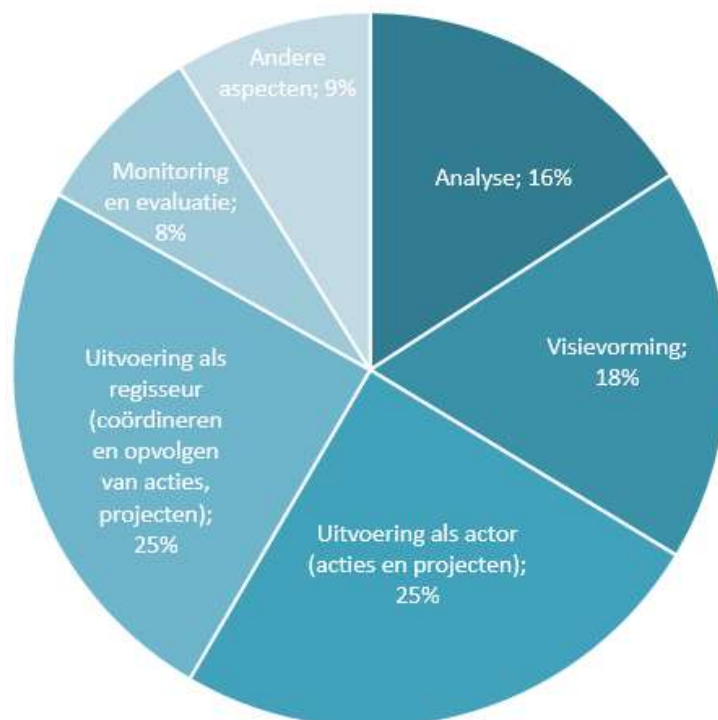
- ▶ Onafhankelijk van de organisatie van regioplatform Kempen, zouden wij op basis van het Provan en Kenis-schema afleiden dat de organisatievorm het best een combinatie is van 'shared governance' en 'NAO'. Dit houdt een netwerk van zichzelf organiserende en even zwaar doorwegende actoren in, met daarnaast een faciliterend secretariaat om het netwerk nog te versterken en optimaal te organiseren.
- ▶ Deze bevindingen werden bevestigd door het Kempense Streekplatform. Het netwerk is al op deze manier vormgegeven. Met succes, want het Kempense organisatie-model werd door verschillende actoren naar voor geschoven als een *best practice*. Maar dit wil niet zeggen dat het ook voor andere regio's het meest geschikt is.

Bovenstaande analyse toont het nut van het reflecteren over governance-modellen. In dit geval bestudeerden wij een structuur met een sterke bestuursstructuur, wat leidt tot een bevestiging van de structuur en het nut van de formateur die hier actief op inzette. Voor regio's die nog zoekende zijn op vlak van governance-versterking kan bovenstaand model alleszins een meerwaarde zijn, gezien het op basis van reflectie toelaat om in een andere richting te evolueren.

4.5. Rol van de coördinator en personele middelen

Tijdens de survey bevroegden we welke taken werden ingevuld door de streekplatformen. Het overzicht ervan wordt getoond in Figuur 24.

Figuur 24. Taken die de streekplatformen vervullen



De coördinatie van deze taken is de verantwoordelijkheid van de coördinator. In kleine organisaties als de streekplatformen is het profiel en de competentie van de coördinator bepalend. Hij moet behoorlijk polyvalent zijn. Tijdens de diepte-interviews werd gesteld "...om het maar zo te vertalen, een coördinator moet in staat zijn om al lopende de grond te raken (*hit the ground running*). Hij of zij moet sterk zijn in leiderschap, projectmanagement, netwerkmanagement en nog veel meer."

De bevroegde actoren geven aan dat de coördinatoren een sterk profiel moeten hebben (om de geloofwaardigheid te vergroten) en over een sterk netwerk moeten beschikken. Voor het merendeel

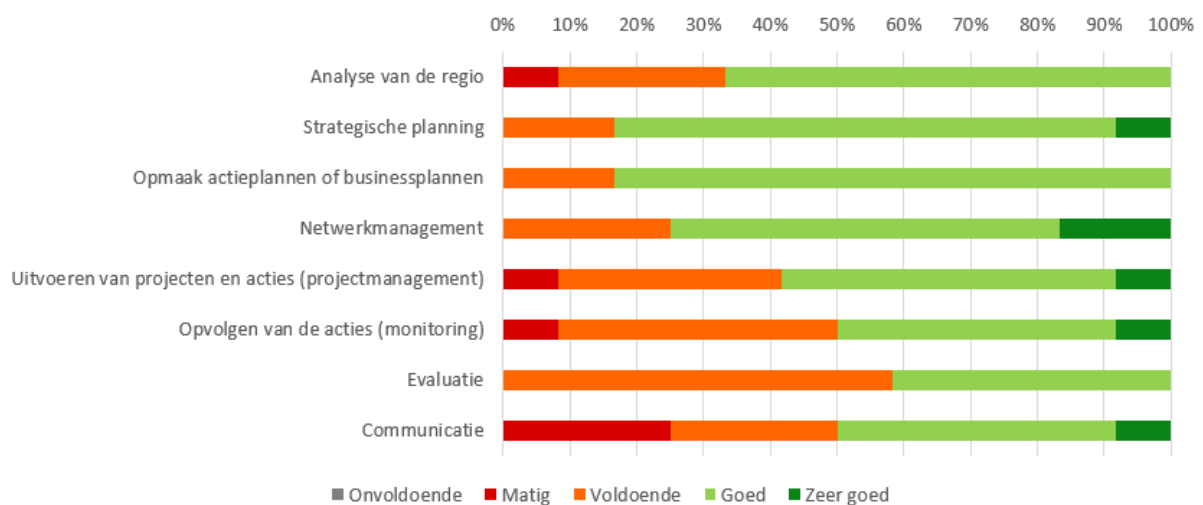
van de coördinatoren is dit volgens de bevroegden het geval. Het is natuurlijk een tweesnijdend zwaard. Als veel staat en valt met de coördinatoren, betekent dit ook dat het wegvallen ervan, of een groot verloop, meteen een serieus probleem vormt.

Vereiste competenties in het team

We polsten in de survey ook naar de aanwezigheid van de vereiste competenties binnen de verschillende platformen. Op uitzondering van 'evaluatievaardigheden' zijn alle vereiste vaardigheden in minstens de helft (50%) van de platformen aanwezig.

Naast evaluatievaardigheden, blijken ook de competenties voor monitoring (wat in het verlengde ligt van evaluatie), communicatie en de uitvoering van projecten een belangrijk aandachtspunt. Dit laatste knelpunt sluit aan bij de eerdere vaststelling die we maakten onder 3.2 (actiegerichtheid): acties worden gedefinieerd, maar komen moeilijk tot uitvoering. Deels heeft dat te maken met een gebrek aan werkings- en investeringsmiddelen, maar in belangrijke mate ook met het gebrek aan ontwikkelaars.

Figuur 25. Perceptie van de voldoende beschikbaarheid van personele middelen



Box 6. Monitoring

Monitoring (opvolging van resultaten) binnen de platformen

Onder doelgericht werken kan ook monitoring worden begrepen. Daaronder verstaan we de opvolging van de vooropgestelde realisaties. Traditioneel gebeurt dat aan de hand van indicatoren, idealiter vooraf bepaald, bij de conceptie van de projecten.

Tijdens de leerplatformen en de diepte-interviews konden we volgende vaststellingen maken rond monitoring in de platformen op vandaag:

- ▶ Een viertal platformen geven aan met de monitoring van acties ' bezig te zijn', in twee gevallen ging het over nadenken. De meest gevorderde case is Vlaams-Brabant (Halle-Vilvoorde en Leuven);
- ▶ Regionale monitoring, of het bijhouden van omgevingsdata over de regio is wel ruimer verspreid, zie bv. de recente regiomonitor Zuid-West-Vlaanderen;
- ▶ De voornaamste argumenten waarom de platformen op vandaag weinig aandacht besteden aan de opvolging van acties en projecten d.m.v. indicatoren zijn:
 - ◆ "De kennis is er niet" (bv. aangehaald in Gent en Midwest vanuit een interesse om het wel op te nemen op termijn);
 - ◆ "Geen interesse";
 - ◆ "Er is al genoeg administratie", wat voor een deel overlapt met het tweede punt.

- ◆ “Nog niet over nagedacht” (o.a. Zuid-Oost-Vlaanderen);
- ◆ “Kennis en tijd ontbreken” (Waas en Dender).

Voor de toekomst stellen we voor om monitoring in het kader van het Versterkt streekbeleid te organiseren op drie manieren:

1. Een beperkte set van omgevingsindicatoren die globaal de sociaal-economische performantie van de subregio aanduiden. Dit is een vorm van benchmarking die de Vlaamse overheid en de regio's in staat stelt om regionale verschillen op te merken en daar desgewenst initiatief rond te ontwikkelen.

Dit vraagt in wezen geen moeite omdat Statistiek Vlaanderen een [monitor](#) bijhoudt van deze indicatoren per Streekplatform. Laatste update is februari 2017. Aandachtspunt is wel dat men nog werkt met de RESOC-omschrijvingen;

2. Indicatoren die toelaten om de beleidsambities op te volgen van het Versterkt streekbeleid. In deze periode: de actierichtheid en de betrokkenheid van de lokale besturen;
3. Specifieke indicatoren per regio om de realisatie van de doelstellingen en acties op te volgen op regionaal niveau. Dit laatste is vanzelfsprekend de verantwoordelijkheid van de samenwerkingsverbanden.

In bijlage een meer uitgewerkte vorm van deze aanbevelingen. Ze kwamen tot stand in overleg met de regio's tijdens twee leerplatformen.

4.6. Financiële middelen

Onderstaande tabel toont welke financiële middelen voorzien werden bij de oprichting van de nieuwe regionale verbanden. De kolommen tonen respectievelijk het projectbudget, het aandeel Vlaamse cofinanciering, de bijdrage van provincie of vzw ERSV, de inbreng van private actoren en de middelen vanuit de steden en gemeenten (eventueel via intercommunales).

De grote variatie die uit onderstaande tabel blijkt, is te verklaren door de schaal van de samenwerkingsverbanden, het inbreng van private middelen en de hoeveelheid financiering die voortkomt vanuit andere publieke organisaties. Merk op:

- ▶ In 8 van de 12 platformen is er een gemeentelijke inbreng (inclusief via Intercommunales), daar waar het 'Versterkt streekbeleid' het initiatiefrecht toekende aan de lokale besturen;
- ▶ In de regio's Kempen, de 2 platformen in Vlaams-Brabant en de regio Rivierenland is een private inbreng. Voor de Kempen loopt die op tot 18%. Uit de diepte-interviews bleek dat dit financiering van personeel betreft.

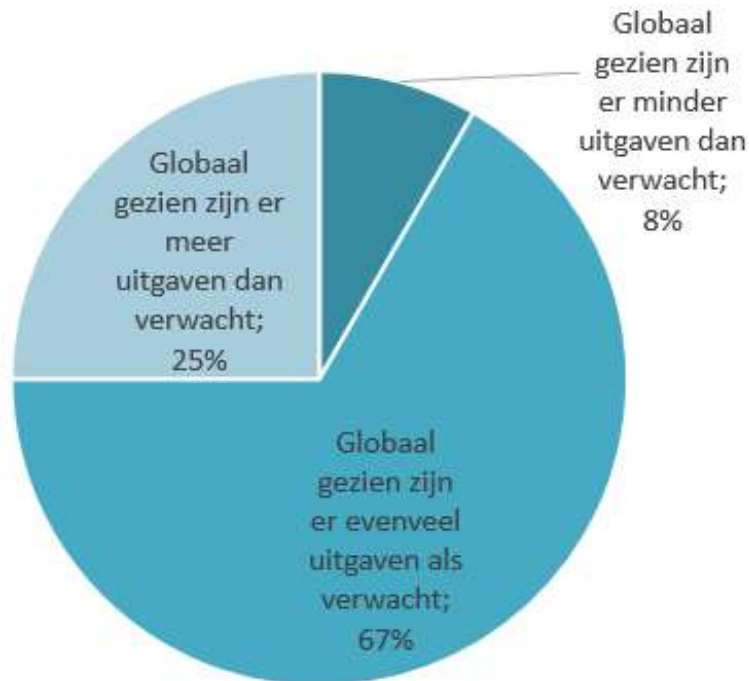
Tabel 13. Financiële middelen voor de samenwerkingsverbanden Versterkt streekbeleid (in Euro)³⁴

Project	Totaal budget	Vlaams	Provincie / ERSV	Private middelen	Steden en gemeenten / intercommunales
Versterkt streekbeleid Zuid-West-Vlaanderen	635.844	317.916	317.928	/	25.000 (Leiedal)
Samenwerkingsverband Streekbeleid regio Westhoek	748.159	374.062	227.874	/	146.222
LIRES	1.970.573	985.286	314.300	/	670.985
Streekplatform Kempen	1.325.572	662.786	150.212	239.231 (Voka, Rurant, Welzijnszorg)	273.342
Taskforce Spitsregio Leuven	823.216	411.608	39.217	110.042	262.348
Themawerkgroep Werk & Economie	1.022.296	511.147	39.217	148.496	323.433
Naar een versterkt streekbeleid in de regio Waas & Dender	1.017.848	508.922	508.924	/	/
Versterkt Streekbeleid Rivierenland	567.073	283.539	103.333	32.748 (Voka)	147.456 (IGEMO)
RESOC Noord-West-Vlaanderen	841.500	420.737	420.762	/	/
Samenwerkingsverband Versterkt Socio-economisch Streekbeleid Midwest	537.996	268.992	269.003	/	/
Samenwerkingsverband Streekbeleid Zuid-Oost-Vlaanderen	904.229	452.114	82.493	/	279.204 + 90.416
Versterkt Streekbeleid 'Regionetwerk Gent'	855.174	427.587	/	/	427.587

De coördinatoren geven aan dat de beschikbare middelen voor het merendeel van de streekplatformen voldoende zijn om de kosten te dekken. 67% geeft aan dat de uitgaven in lijn liggen met wat voorop gesteld werd, terwijl 25% aangeeft dat er meer uitgaven zijn dan verwacht en 8% minder uitgaven dan verwacht noteert. In dit laatste geval wordt dit verklaard door personeelsverloop, waardoor de voorgestelde posten niet steeds bemand zijn.

³⁴ De informatie werd aangeleverd door de coördinatoren van de streekplatformen.

Figuur 26. Financiële voortgang van het project



Financiële uitdagingen

Drie op vier coördinatoren wijzen ook op financiële uitdagingen. Specifieker gaat het dan over:

- ▶ Een gebrek aan werkmiddelen (nu ongeveer 1/5 van het budget), voor o.a. een professionele communicatiestrategie;
- ▶ Een gebrek aan middelen voor het inhuren van externe expertise;
- ▶ De moeilijkheid voor het aantrekken van aanvullende subsidies.

Tijdens de diepte-interviews werd zowel door de coördinatoren als door andere actoren de nadruk gelegd op het gebrek aan project- of investeringsmiddelen voor het initiëren en/of realiseren van hefboomprojecten.

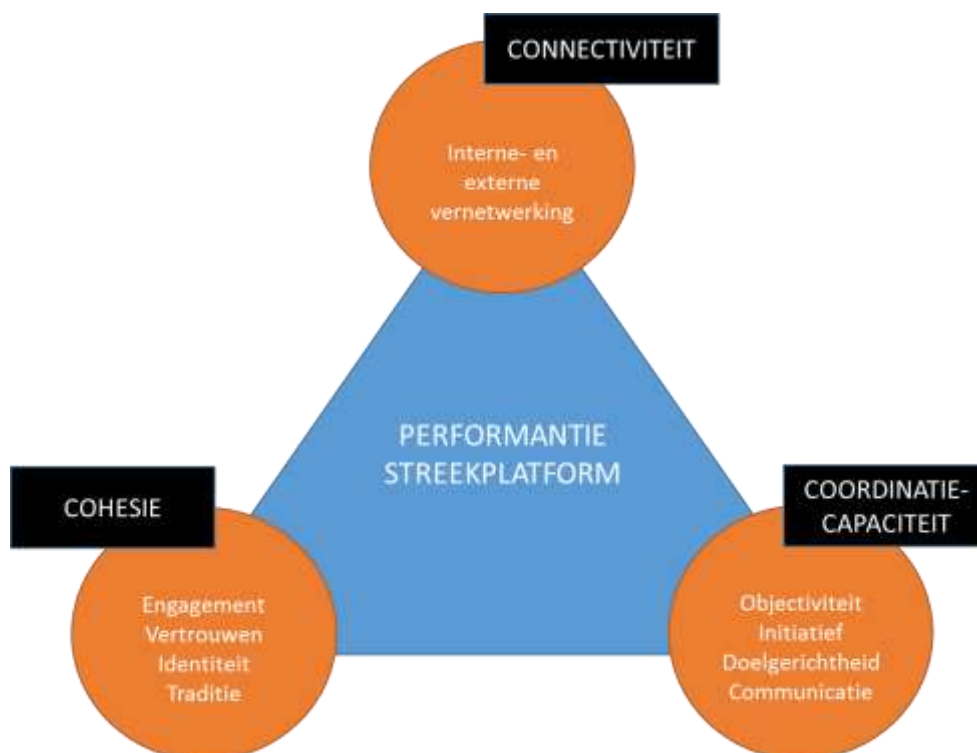
Zo wordt bijvoorbeeld gesteld dat het moeilijk is om medewerking en financiële ondersteuning te vragen bij andere stakeholders wanneer zelf geen middelen worden ingezet. Het ontbreken van werkmiddelen komt de sérieux van het streekplatform niet ten goede. In gevallen waar de provincie of de streekintercommunale deze lacune dicht fietst, wordt dat als een belangrijke succesfactor genoemd.

Naast de werkingskosten wordt ook het gebrek aan continuïteit van de financiering als een heikel punt gezien, gezien dit zowel intern als extern voor problemen zorgt. Intern betreft dit het verloop van coördinatoren door een gebrek aan zekerheid, waardoor telkens expertise en netwerkcapitaal verloren gaat. Extern betreft dit een rem op engagement, omdat verschillende stakeholders het streekbeleid als een tijdelijk/aflopend verhaal beschouwen.

4.7. Kritische succesfactoren

Uit de survey, de diepte-interviews en het expertenpanel komen drie clusters naar voor van kritische succesfactoren. Figuur 16 toont hoe ze in hun samenhang zorgen voor een sterke streekwerking.

Figuur 27. De belangrijkste kritische succesfactoren



- 1) De eerste cluster van succesfactoren vatten we samen onder de noemer **connectiviteit**. We onderscheiden interne connectiviteit (relaties tussen actoren in de regio) en externe connectiviteit (relaties tussen de regio en actoren buiten de regio).

Met betrekking tot de kwaliteit van het interne relatienetwerk, werd in de diepte-interviews verwezen naar volgende succesfactoren:

- ◆ De sleutelactoren in de regio moeten deel uitmaken van het netwerk. De vertegenwoordigers moeten ook gemandateerd zijn vanuit hun organisatie;
- ◆ In het regionaal netwerk moeten ook 'nieuwe actoren' worden ingesloten, naast de besturen en de werknemers- en werkgeversorganisaties, zoals kennis- en opleidingsinstellingen, ontwikkelaars van terreinen, innovatieve bedrijfsnetwerken, etc. Eerder in dit rapport wezen we er al op dat dit minstens in de formele structuren van de streekplatformen te weinig het geval is.
- ◆ Het organisatiemodel moet een actieve samenwerking tussen actoren stimuleren. In sommige gevallen blijft de connectie beperkt tot 'elkaar kennen', in andere gevallen zijn er actieve werkgroepen rond speerpunten. Vanuit zo'n actieve benadering komt vanzelfsprekend meer tot stand. Een intern netwerk is onvoldoende, het gaat hem om de connectiviteit en de productiviteit ervan.

Op **extern** vlak wordt benadrukt dat het samenwerkingsverband voldoende bruggen moet weten te bouwen met externe actoren, als:

- ◆ Bovenlokale besturen (provincie, Vlaamse overheid, EU);
- ◆ Naburige of andere regio's;
- ◆ Bovenlokale instellingen zoals onder meer kennisinstellingen of sectorfederaties.

Alle platformen missen de formele link met het Vlaamse niveau en een helder mandaat. Stakeholders geven aan dat het regionaal overleg te veel opereert in een vacuüm en om die reden aan gezag inboet.

2) De tweede groep van succesfactoren, vatten we samen onder het begrip **cohesie**. Uit de interviews en de survey, werden daarbij volgende aspecten genoemd:

- ◆ Betrokkenheid en engagement van lokale besturen;
Dit punt kwam eerder in de studie aan bod. Bij de lokale besturen is nog weinig reflex tot regionaal denken. Tijdens enkele diepte-interviews werd geargumenteed dat er stilaan een verschuiving komt, zeker als daar externe prikkels mee gemoeid zijn (bv. een reservatie van €5 miljoen door het provinciebestuur Limburg voor hefboomprojecten in de Limburgse subregio's).
- ◆ Betrokkenheid en engagement van andere actoren;
In dit verband gaven een aantal coördinatoren aan dat ze 'mede-eigenaarschap' stimuleren. Gemotiveerde en betrokken actoren zijn niet enkel aanwezig, maar ze leveren ook inspanningen om de streekagenda te realiseren.
- ◆ Loyaliteit, transparantie en vertrouwen tussen de actoren;
Het vertrouwen tussen actoren wordt doorgaans positief ervaren. In sommige gevallen werd geargumenteed dat bepaalde actoren een persoonlijke agenda nastreefden, maar dit was niet problematisch aangezien deze vaak in dezelfde lijn lagen als van het gehele regioplatform.
- ◆ Regionale identiteit;
Uit verschillende diepte-interviews bleek dat een streekplatform als relevanter werd aanzien wanneer er een sterkere regionale identiteit bestaat (wanneer we over een 'echte' of herkenbare streek spreken).
- ◆ Traditie in overleg (padafhankelijkheid), maar tegelijk voldoende flexibiliteit wat schaal en organisatie betreft.
Padafhankelijkheid of ervaring/traditie van samenwerking in de regio, werkt volgens de meeste geïnterviewden positief, ook al lijkt dat geen absolute noodzaak. Er zijn evenveel streekplatformen waar geopperd werd dat het goed is dat er met het verleden gebroken werd.
Met flexibiliteit wordt bedoeld dat er in een snel evoluerend veld niet zoiets is als één allesomvattend platform en één omschrijving. Verschillende thema's vereisen andere regionale schalen en actoren. Zo is het cruciaal dat de mogelijkheid bestaat om zowel kleinere regionale samenwerkingen als samenwerking tussen de verschillende streekplatformen te creëren. Ook moet een werkstructuur voldoende flexibel zijn om de samenwerking met verschillende partners mogelijk te maken en te stimuleren.

3) De derde kritische cluster van succesfactoren bundelen we onder het begrip **coördinatiecapaciteit**.

In de interviews werd daarbij in hoofdzaak verwezen naar de bekwaamheid van de coördinator en zijn of haar team. Het moet zowel de capaciteit hebben om een strategische agenda op te stellen, een netwerk en platform errond te vormen en acties op te zetten en te trekken. Tijdens de verschillende diepte-interviews en tijdens de expertenpanels werd belicht dat een sterke coördinator en een goed uitgebouwd team een noodzakelijke voorwaarde zijn.

De belangrijkste kwaliteiten die een goed team toegedicht worden, zijn:

- ◆ Doelgericht/actiegericht werken;
Op dit punt werd regelmatig aangegeven dat de ambitie bestaat om grote projecten te realiseren, maar dat men bij gebrek aan uitvoeringscapaciteit de vertaling niet weet te maken. Gebrek aan uitvoeringscapaciteit slaat dan zowel over gebrek aan voldoende werkings- en investeringsbudget, maar ook gebrek aan ontwikkelaars.

- ◆ In staat zijn om gemeenschappelijke meerwaarde te vinden;
- ◆ Organisatievaardigheden;
- ◆ Ondernemerschap;
- ◆ Flexibiliteit;
- ◆ Motivatie en gedrevenheid.

Naast de capaciteiten van het team, werd m.b.t. coördinatiecapaciteit ook verwezen naar:

- ◆ Objectivering brengen in overleg via analyse/kennis/insourcen van expertise;
- ◆ Een neutraal en onafhankelijke aansturing, wat ondersteund wordt door een sterke en gezagsvolle voorzitter die zich onafhankelijk weet op te stellen;
- ◆ Transparante communicatie.

Samen met het belang van het coördinerend team, noemden de stakeholders in één adem ook de pijnpunten die ermee samenhangen. De belangrijkste zijn:

- ◆ Het gebrek aan langetermijnperspectief en structurele financiering. Telkens een coördinator van job verandert door het gebrek aan een langetermijnperspectief, is dit ervaring en netwerk die verloren gaat.
- ◆ De salarisschalen zijn beperkt om personen met voldoende expertise aan te trekken.

Casus 3. Regioplatform Midwest

De regio Midwest hebben we als case gebruikt om de kritische succesfactoren voor streekontwikkeling van meer nabij te bestuderen.

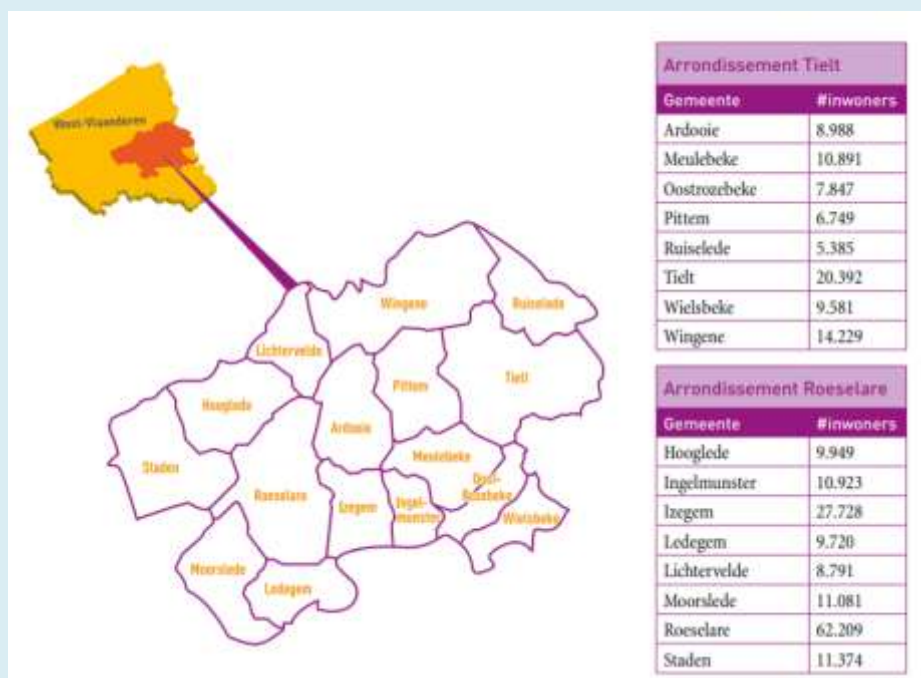
Context

De voorbije 20 jaar werd het socio-economisch streekbeleid voor de regio Midden-West-Vlaanderen ontwikkeld en gecoördineerd vanuit het Streekplatform Roeselare-Tielt (1996-2004) en vanaf 2005 vanuit RESOC/SERR Midden-West-Vlaanderen en WVI. De regio Midden-West-Vlaanderen kent, net als andere regio's in Vlaanderen, belangrijke evoluties op het vlak van intergemeentelijke en regionale samenwerking. In de regio kwam dat tot uiting doordat zich een interlokale vereniging van 17 gemeenten, de ILV Associatie Midwest, eind 2017 verder verzelfstandigd heeft tot een dienstverlenende vereniging (DVV) met rechtspersoonlijkheid. 16 van de 17 gemeenten van de arrondissementen Roeselare en Tielt maken deel uit van DVV Midwest. Enkel de gemeente Dentergem besloot om niet deel te nemen.

Sinds 2016 maakt de regio Midden-West-Vlaanderen werk van het herdenken van een vernieuwend en vooral meer activerend socio-economisch streekbeleid. Sinds 1 januari 2017 geeft RESOC MWVL samen met de 16 lokale besturen (via de ILV Associatie Midwest - Midwestoverleg), de sociale partners (ACV, ABVV, VOKA, UNIZO en Boerenbond), de provincie West-Vlaanderen, de POM West-Vlaanderen, VDAB en WVI actief uitvoering aan het ESF-project rond versterkt streekbeleid. Daarnaast wordt samengewerkt met enkele streekpartners voor de uitbouw van het samenwerkingsverband, zoals de streekparlementairen en de gebiedsgerichte werking van de provincie.

RESOC Midden-West-Vlaanderen, juridisch vertegenwoordigd door de vzw ERSV West-Vlaanderen, treedt op als neutrale promotor en verantwoordelijke uitvoerder van het project. Momenteel omvat het streekplatform de gemeenten zoals getoond in onderstaande figuur.

Figuur 28. Gemeenten deel uitmakend van RESOC Midden-West-Vlaanderen

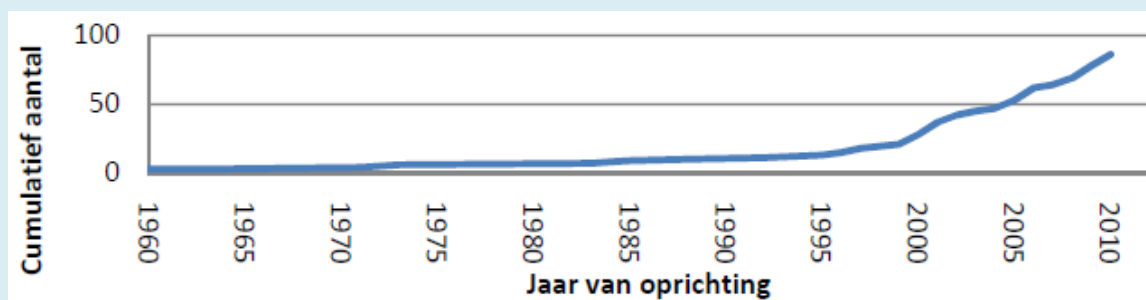


Interessant is dat het ESF-project Versterkt Streekbeleid in deze regio ook de Regierol Sociale Economie mee vorm en gestalte geeft. Vanuit dat oogpunt wordt er bijvoorbeeld ook actief samengewerkt met de stad Roeselare. Het combineren van deze verschillende regionale functies, die typisch op een verschillende schaal functioneren, brengt met zich mee dat de regio een interessante casus is voor het analyseren van de meerwaarde van een overkoepelende organisatie op regionaal niveau.

Na een studie in 2010, uitgevoerd op vraag van het Midwestoverleg, door F. de Rynck, werd geconcludeerd dat er in de regio, net zoals in andere Vlaamse regio's, talrijke provinciale en regionale overlegfora/samenwerkingsverbanden met een zekere mate van overlap actief waren. De boodschap was tweeledig. Enerzijds werd er bevestigd dat er een samenwerkingscultuur heerste in de regio, anderzijds toonde deze studie ook aan dat de bestaande structuren en verbanden niet altijd even transparant en efficiënt zijn. Als belangrijkste conclusie werd gesteld dat het bestaan van de vele samenwerkingsverbanden een grondige doorlichting dient te krijgen met het oog op bundelen van de krachten, verminderen van het aantal structuren, en efficiënter werken (o.a. doch niet uitsluitend in de welzijnssector).

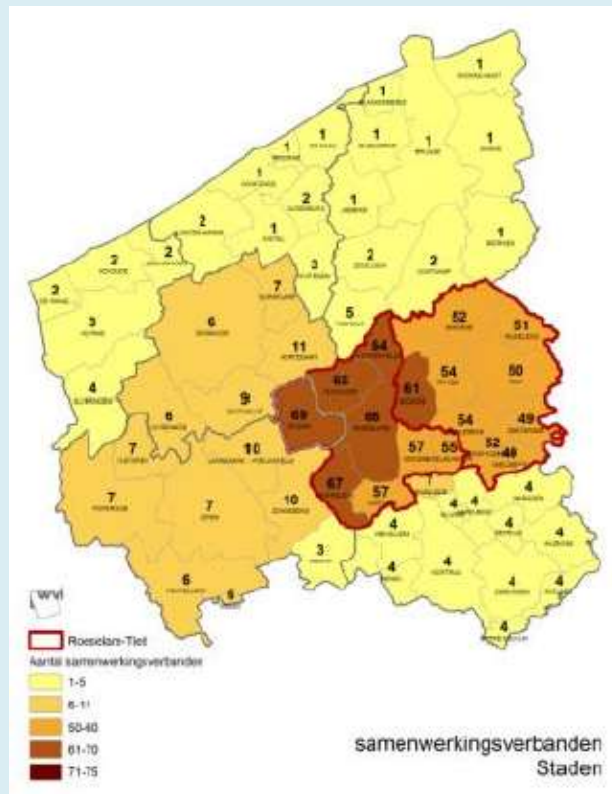
Onderstaande figuur illustreert de opkomst van regionale samenwerkingsverbanden. Bij een inventarisatie was het voor 88 verbanden mogelijk de oprichtingsdatum terug te vinden van de in totaal 163 platformen geïdentificeerde platformen (schoolgemeenschappen worden als één groep samen gezet).³⁵

Figuur 29. Cumulatief aantal samenwerkingsverbanden voor de regio Midwest³⁶



Uit de diepte-interviews bleek dan ook snel dat de gemeenten het bos niet langer door de bomen zagen en dat ze betrokken waren in een reeks samenwerkingsverbanden die allemaal op een verschillende schaal functioneerde. Onderstaande figuur, afkomstig uit de hierboven vermelde studie, illustreert dit aan de hand van het aantal samenwerkingsverbanden waarin de gemeente Staden betrokken is.

Figuur 30. Aantal samenwerkingsverbanden waarin de gemeente Staden betrokken is³⁷



Het idee is dat hoe donkerder de inkleuring van de gemeenten is, hoe meer en hoe intensiever de samenwerkingsverbanden. Zo werd bijvoorbeeld vastgesteld dat de gemeente Staden in 69 samenwerkingsverbanden participeerde. Het merendeel daarvan functioneerde op een verschillende schaal.³⁸

Tijdens de diepte-interviews werd dit als belangrijkste argument aangehaald om een nieuwe structuur op de zetten die zowel voor een effectiever als efficiënter streekbeleid zou zorgen. In het volgende onderdeel wordt deze structuur bondig beschreven.

In het huidige platform zijn de partners aanwezig die getoond worden in onderstaande figuur.

Tabel 14. Partners die deel uitmaken van streekplatform Midwest³⁹

³⁵ Decorte A. en De Rynck F. Sterkere netwerk, sterkere regio. Voorstellen voor de bestuurlijke organisatie van de regio Midden-West-Vlaanderen. Hogeschool Gent, 2010.

³⁶ Afbeelding afkomstig uit Decorte A. en De Rynck F. Sterkere netwerk, sterkere regio. Voorstellen voor de bestuurlijke organisatie van de regio Midden-West-Vlaanderen. Hogeschool Gent, 2010.

³⁷ Afbeelding afkomstig uit Decorte A. en De Rynck F. Sterkere netwerk, sterkere regio. Voorstellen voor de bestuurlijke organisatie van de regio Midden-West-Vlaanderen. Hogeschool Gent, 2010.

³⁸ Decorte A. en De Rynck F. Sterkere netwerk, sterkere regio. Voorstellen voor de bestuurlijke organisatie van de regio Midden-West-Vlaanderen. Hogeschool Gent, 2010.

³⁹ Indiendocument Samenwerkingsverband Versterkt Socio-economisch Streekbeleid Midwest.

- **16 lokale besturen uit Midden-West-Vlaanderen**
 1. Ardoois
 2. Hooglede
 3. Ingelmunster
 4. Izegem
 5. Ledegem
 6. Lichtervelde
 7. Meulebeke
 8. Moorslede
 9. Oostrozebeke
 10. Pittem
 11. Roeselare
 12. Ruiselede
 13. Staden
 14. Tielt
 15. Wielsbeke
 16. Wingene
- **Provincie West-Vlaanderen**
 - **Sociale partners**
 - WN-organisaties:
 - ABVV
 - ACV
 - WG-organisaties:
 - Boerenbond
 - UNIZO
 - VOKA
 - **Andere actoren streekbeleid**
 - POM West-Vlaanderen
 - VDAB
 - WVI
 - RESOC/SERR MWVL

Naast de hierboven genoemde stakeholders zijn nog volgende streekpartners betrokken:

- Streekparlementairen
- Gebiedsgerichte werking provincie West-Vlaanderen
- Stad Roeselare voor regionaal sociale economie

Organisatie

In de oproepnota wordt beschreven dat het samenwerkingsverband... 'Versterkt Socio-economisch Streekbeleid Midwest' in nauw overleg tussen RESOC MWVL en de ILV Associatie Midwest (Midwestoverleg) zal worden aangestuurd, in voorkomend geval via een samenwerkingsovereenkomst; inclusief wat betreft de inzet van het personeel. ERSV West-Vlaanderen/RESOC MWVL treedt op als promotor van dit projectvoorstel voor het Samenwerkingsverband "Versterkt socio-economisch Streekbeleid Midden-West-Vlaanderen".⁴⁰

Concreet is het in eerste instantie RESOC Midden-West Vlaanderen die promotor en hoofdverantwoordelijke uitvoerder is van het project. Onderstaande figuur toont in detail hoe de samenwerking is opgezet. Naast alle actoren die hierboven beschreven werden, is duidelijk dat de regionaal sociale economie deel uitmaakt van de cluster economie. In de praktijk is dit merkbaar doordat de regioondersteuner in direct contact staat en intensief samenwerkt met de coördinator van het streekplatform.

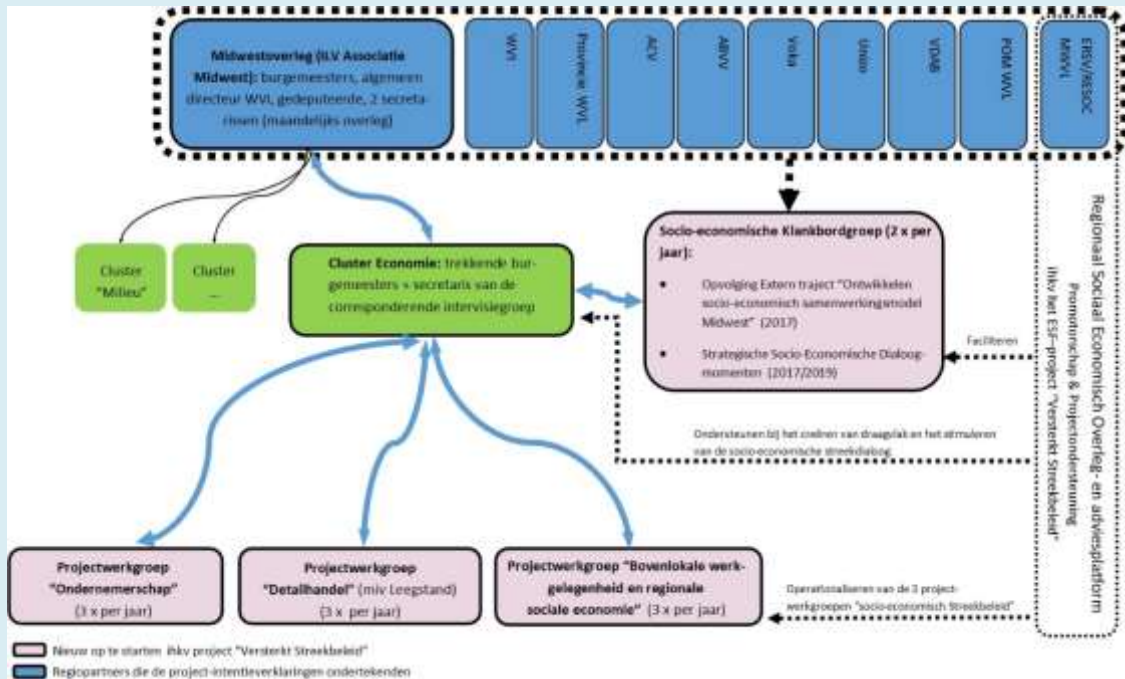
De blauwe oppervlaktes in onderstaande figuur tonen de regionale actoren die deel uitmaken van het Midwestoverleg. De laatste actor ERSV/Midwest treedt op als promotor en projectondersteuner van de ESF-oproep versterkt streekbeleid. Hoewel voor de Cluster Economie ook input geleverd wordt vanuit het Midwestoverleg, is het de RESOC die ondersteunt bij het zoeken naar een draagvlak en het stimuleren van de sociaaleconomische streekdialoog.

Zo blijkt dat relevante regionale actoren die betrokken zijn bij de sociaal-economische regionale ontwikkeling en werkgelegenheidsbeleid deel uitmaken van de klankbordgroep (die ook mogelijk maakt om andere betrokken actoren toe te voegen). De blauwe interactiepijlen op de figuur verduidelijken dat de klankbordgroep onder meer inspiratie aanlevert aan de cluster sociale economie.

⁴⁰ Indiendocument Samenwerkingsverband Versterkt Socio-economisch Streekbeleid Midwest.

Rechts op de figuur is de positie te zien van de RESOC, die enerzijds deel uitmaakt van de klankbordgroep, maar anderzijds ook in belangrijke mate de cluster economie faciliteert en ondersteunt. Interessant aan deze organisatie is dat de Projectwerkgroep bovenlokale werkgelegenheid en regierol sociale economie integraal deel uitmaakt van de cluster economie en bijgevolg verweven is met de werking van het versterkt streekbeleid.

Figuur 31. Organisatiestructuur Midwest



Analyse

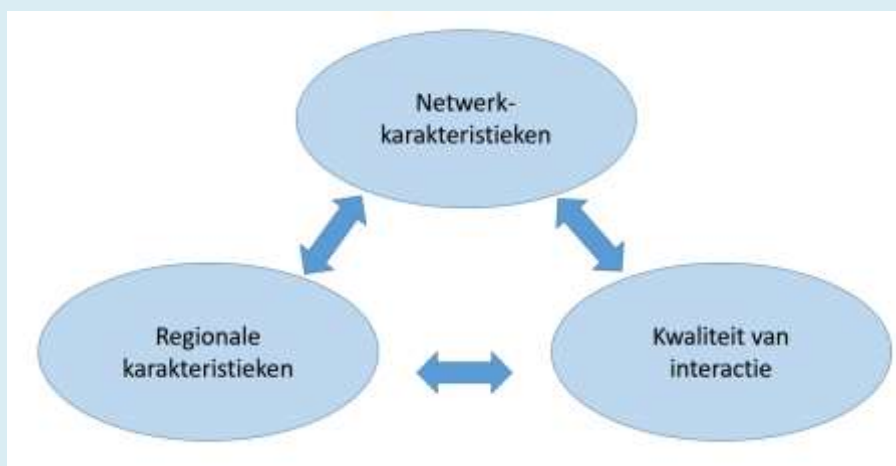
Analysekader

In dit onderdeel analyseren we de bevindingen van de betrokken stakeholders, op vlak van mogelijkheden en beperkingen van een overkoepelende organisatie die verschillende initiatieven trekt, in dit geval de combinatie versterkt streekbeleid en regierol sociale economie.

Bij het inzoomen op de mogelijkheden van deze samenwerking konden we niet enkel een sterke gerichtheid op efficiëntie vaststellen, maar ook dat context een belangrijke rol speelt. Zowel de coördinator versterkt streekbeleid als de regisseur sociale economie beklemtoonden het succes van de samenwerking, maar ook de niet blindelings kopieerbaarheid van dit model voor andere regio's. Er werd gesteld dat het succes van de samenwerking bepaald werd door verschillende factoren die allemaal op elkaar inspelen. Bij het doornemen van de literatuur blijkt de casus Midwest een bevestiging van het analysekader van Boogers et. al (2016).

Het betreft een model dat gebruikt wordt om resultaten en succesgehalte (de som van de voordelen op regionaal en lokaal niveau min de transactiekosten) van regionale samenwerkingsverbanden te verklaren. Onderstaande figuur toont de drie factoren (overkoepelende categorieën) die succes verklaren. De factoren waarmee rekening wordt gehouden zijn:

Figuur 32. Determinanten van succes van een samenwerkingsmodel (monocentrisme versus polycentrisme)



- ▶ Regionale karakteristieken: Tot de eerste categorie behoren de specifiek regionale kenmerken, die invloed uitoefenen op de kwaliteit van het samenwerkingsverband, zoals: demografie, grootte van de regio, centrumsteden, padafhankelijkheid en het aantal steden en gemeenten die deel uitmaken van de regio.
- ▶ Netwerkkarakteristieken: Op vlak van netwerkactoren zijn er verschillende elementen die al dan niet bijdragen tot een grotere complexiteit. In de literatuur bestaat er echter geen eensgezindheid of een hogere complexiteit leidt tot lagere transactiekosten (polycentrisme) of hogere transactiekosten (monocentrisme). De belangrijkste netwerkkarakteristieken zijn:
 - ◆ Het aantal regionale verbanden per regio;
 - ◆ Het aantal unieke samenwerkingen per entiteit (stad/gemeente);
 - ◆ De mate waarin voortdurend met dezelfde partijen wordt samengewerkt;
 - ◆ De mate waarin regionale samenwerkingsverbanden op één doel zijn gericht
- ▶ Kwaliteit van interactie-karakteristieken: Op vlak van kwaliteit van de interactie draait het model vooral rond verschil in vertrouwen en het geloof in daadkracht van de verschillende actoren.

Toepassing Midwest

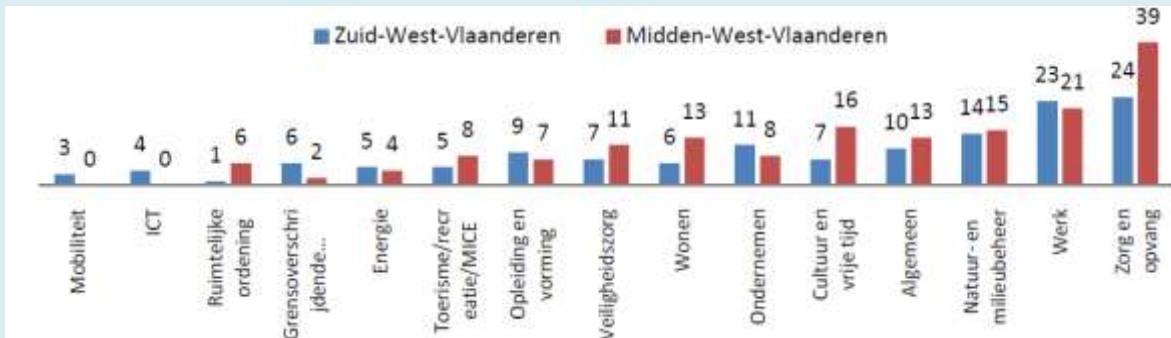
Op vlak van regionale karakteristieken betreft het een regio met een centrumstad (Roeselare) die een trekkende rol speelt, met twee kleinere steden (Izegem en Roeselare) en 13 gemeenten. Tijdens de diepte-interviews werd benadrukt dat de regio Tielt-Roeselare een lange geschiedenis heeft van regionaal samenwerken, waardoor verschillende organisaties en platformen zich op een gelijkaardige schaal als streekplatform Midwest organiseren. Voorbeelden zijn: het overleg van burgemeesters en gemeentesecretarissen, regionaal overleg sociale economie (regierol stad Roeselare), Gebiedsgerichte Werking MWVL van de provincie, Regionaal Overlegplatform (ROP) Leren en Werken Midden-West-Vlaanderen en talrijke andere samenwerkingsverbanden in de regio rond diverse thema's ...⁴¹. Dit heeft gevolgen voor de derde poot van bovenstaand model.

Doordat verschillende actoren elkaar in deze regio vaak kruisten, zoals bijvoorbeeld RESOC-coördinatoren en sociale partners, kwam er een niveau van interactie tot stand die als kwalitatief werd beschouwd. Op dit vlak heerste unanimititeit tijdens de diepte-interviews. Dit werd bijkomend gestimuleerd doordat er vaak sprake was van een wederzijds vertrouwen in de daadkracht tussen de verschillende stakeholders. Dit vertrouwen maakte ook mogelijk dat er na een evaluatie in 2010 werd opgetreden tegen de bestaande verrommeling.

Het waren uiteindelijk de specifieke kenmerken van het Midwest-netwerk die ertoe leidden dat het bestaande model werd ontwikkeld. Op vlak van netwerkkarakteristieken verduidelijkte de studie van F. de Rynck in 2010 enkele zaken⁴²:

- ▶ Zoals de inleiding van deze box verduidelijkt, was er sprake van een groot aantal regionale organisaties in de regio;
- ▶ Door dit groot aantal regionale organisaties maakten gemeenten deel uit van een veelheid aan regionale verbanden;
- ▶ Verschillende van deze bestaande samenwerkingsverbanden in regio Midwest werkten rond dezelfde thema's. Onderstaande figuur, uit de studie van F. De Rynck (2010) verduidelijkt bijvoorbeeld dat een groot aandeel van de samenwerkingsverbanden werkte rond het thema werk.

Figuur 33. Beleidsdomeinen waar de regionale samenwerkingsverbanden vooral op inzetten



De combinatie van de specifieke netwerkkenmerken en de kwaliteit van de interactie tussen de verschillende stakeholders maakten noodzakelijk en mogelijk dat er vanuit Midwest een nieuw regionaal samenwerkingsmodel werd opgezet waarin bepaalde thema's geclusterd werden en waarbij een beter overleg tussen de verschillende actoren werd gestimuleerd. Specifiek met betrekking tot arbeidsmarkt kwam er een afstemming tussen het *Regionaal sociaal-economisch overleg- en adviesplatform* en de projectwerkgroep *Bovenlokale werkgelegenheid en Regierol sociale economie*. Bij een bevraging van de effecten van dit vernieuwde model, zowel bij coördinatoren versterkt streekbeleid en regierol sociale economie en andere betrokken stakeholders, kwamen volgende zaken aan bod:

- ▶ Tijdens de diepte-interviews werd door de verschillende stakeholders aangegeven dat het vernieuwde samenwerkingsverband een stap in de goede richting is, maar dat het duidelijk een groeitraject betreft. Zo moet er bijvoorbeeld op vlak van actiegerichtheid nog stappen worden gezet;
- ▶ Het driepijlermodel dat hierboven werd beschreven (Boogers et. al.; 2016) vat goed samen dat het bestaande regionaal model, waar versterkt streekbeleid een onderdeel van uitmaakt, het resultaat is van verschillende karakteristieken die op elkaar inspelen. Een belangrijke nuancering hierbij is dat het samenwerkingsmodel door deze specifieke combinatie van kenmerken niet blind kopieerbaar is voor andere regio's;
- ▶ Met betrekking tot deze casus zijn de verschillende stakeholders het eens dat het bestaande samenwerkingsmodel zowel de transactiekosten verlaagde als de effectiviteit verhoogde. Dit eerste komt omdat er directer contact is tussen de verschillende coördinatoren en deze daardoor efficiënter kunnen afstemmen. Dit tweede komt doordat er op een grotere schaal wordt gewerkt, waardoor overlap wordt vermeden.

⁴¹ Decorte A. en De Rynck F. Sterkere netwerking, sterkere regio. Voorstellen voor de bestuurlijke organisatie van de regio Midden-West-Vlaanderen. Hogeschool Gent, 2010.

⁴² Decorte A. en De Rynck F. Sterkere netwerking, sterkere regio. Voorstellen voor de bestuurlijke organisatie van de regio Midden-West-Vlaanderen. Hogeschool Gent, 2010.

- ▶ Er wordt door de coördinatoren en regie-ondersteuner aangegeven dat het gemeenschappelijk platform een stap in de goede richting is, maar op vlak van regionaal werkgelegenheidsbeleid zijn er nog uitdagingen. Er bestaat nog steeds een grote versnippering in het veld. Meer concreet wordt gesteld dat er bijvoorbeeld voldoende capaciteit bestaat bij OCMW, VDAB, ondersteuning sociale economie, ..., maar dat er nog te weinig afstemming bestaat tussen deze spelers. De verschillende actoren blijken nog te veel los van elkaar te opereren. De coördinatoren stelden "... er zou moeten gewerkt worden richting een project waarbij het hele traject rond mens en werk begeleid wordt en er een betere afstemming wordt voorzien. Nu bestaat er een hokjesdenken, waarbij eenzelfde persoon steeds doorheen hokjes passeert die niet op elkaar zijn afgestemd en die niet met elkaar communiceren...". Verder werd vervolgd "...ondanks dat er goede stappen zijn gezet en er een betere koppeling bestaat door het nieuwe organisatiemodel, functioneren we eigenlijk nog steeds op een eiland."
- ▶ Tijdens de diepte-interviews werd aangegeven dat er niet noodzakelijk een bundeling van capaciteit - op vlak van bijvoorbeeld arbeidsmarkt- moet zijn, maar dat afstemming een minimumvereiste is. Deze stelling werd ook voorgelegd tijdens de gesprekken bij de andere streekplatformen en daar ook bevestigd.

Conclusie

Uit deze casus kunnen we met betrekking tot deze opdracht volgende aspecten leren:

- ▶ Het al dan niet succesvol zijn van verschillende regionale platformen wordt bepaald door verschillende karakteristieken (regionaal, netwerk, gebied). Het is dus niet mogelijk om samenwerkingsmodellen zomaar te kopiëren.
- ▶ Bij het beoordelen van het succes van de samenwerkingsverbanden is het cruciaal te reflecteren over deze determinanten en te zoeken naar optimalisatiemogelijkheden. In deze regio bleek bijvoorbeeld dat er op vlak van netwerkkarakteristieken een sterke verrommeling was, die kon worden aangepakt dankzij de specifieke regionale karakteristieken (gelijkaardige schaal waarop de verbanden zijn georganiseerd) en de kwaliteit van interactie (vertrouwen).
- ▶ Uit deze casus en de diepte-interviews met andere streekplatformen blijkt duidelijk dat we op basis van ons onderzoek niet kunnen concluderen of een monocentrisch of een polycentrisch model nu te verkiezen is. Ook in de literatuur blijft deze vraag onbeantwoord.

In regio Midwest werd aangegeven dat het model van vereniging binnen eenzelfde platform (monocentrisme) tot meer efficiëntie en effectiviteit leidt, terwijl tijdens diepte-interviews met andere streekplatformen werd aangegeven dat dit net tot een loggere organisatie zou leiden (met meer transactiekosten).

- ▶ De belangrijkste conclusie op basis van deze casus is dat afstemming tussen organisaties essentieel is, gelijk hoe die wordt georganiseerd. Zo toonde de casus dat er enerzijds progressie werd geboekt door initiatieven versterkt streekbeleid en sociale economie te koppelen, maar anderzijds dat er binnen het arbeidsmarktveld door een gebrek aan overleg inefficiëntie blijft. De afstemming tussen de verschillende initiatieven is dan ook een minimumvereiste.



5 / Rol van de Vlaamse overheid

In dit hoofdstuk behandelen we de derde evaluatievraag: hoe kan de Vlaamse overheid de samenwerkingsverbanden het best faciliteren?

Tijdens de interviews bleek dat zowel de coördinatoren als de andere actoren verwachten dat de Vlaamse overheid zowel op structureel als op organisatorisch vlak bijdraagt tot een effectiever en efficiënter streekbeleid.

De meest voorkomende vragen en verwachtingen zijn:

1. Een betere verbinding met het Vlaamse beleid;
2. Een duidelijk omschreven mandaat;
3. Duidelijkheid op vlak van doelstellingen;
4. Een perspectief op lange termijn;
5. Middelen voor het initiëren of uitvoeren van acties en projecten;
6. Ondersteuning voor data (generieke sociaal-economische data) en methodieken;
7. Beperkte administratieve lasten;
8. Voorzien in monitoring- en evaluatietools.

We gaan hieronder in op elk van deze verwachtingen.

Een betere verbinding met het Vlaamse beleid

Het eerste pijnpunt kwam al eerder in deze studie aan bod: het ontbreken van een structurele link met het Vlaamse beleid. In geen enkel Vlaams decreet of Regeringsbesluit wordt een verwijzing gemaakt naar de streekplatformen.

Ook is er geen persoonlijke vertegenwoordiging in elkaars structuren. Streekmanagers of voorzitters van streekplatformen zijn niet afgevaardigd in Vlaamse structuren en evenmin zijn Vlaamse ambtenaren of politici in de streekplatformen vertegenwoordigd.

Een betere verbinding maken kan op verschillende manieren. Onderstaande tabel toont de gesuggereerde voorstellen en de bijval die ze kregen tijdens de diepte-interviews.



Tabel 15. Voorstellen om een betere verbinding met de Vlaamse overheid te verkrijgen.

Mogelijke verbinding	# streekplatformen voor
▶ Het actiever betrekken van parlementairen	5
▶ Aanwezigheid van de Vlaamse administratie op overlegmomenten	5
▶ Een nauwere betrokkenheid van kabinetsmedewerkers	2
▶ Het instellen van een netwerkmanager tussen het Vlaamse en regionale niveau	4

Ondanks de eensgezindheid over het ontbreken van een link met het Vlaamse niveau, bestaat er geen consensus over hoe deze het best georganiseerd wordt. Ook over de hierboven geopperde suggesties, bestond geen eensgezindheid. Zo pleitten bijvoorbeeld 4 streekplatformen voor een netwerkmanager (een verbindingsofficier tussen zowel de regionale initiatieven, als de regio en de Vlaamse overheid), terwijl er bij drie andere streekplatformen gesteld werd "dat dit weinig zou oplossen".

Onderliggend vermoeden wij dat het ontbreken van communicatielijnen slechts een veruiterlijking is van het ander probleem: het ontbreken van een duidelijk mandaat (zie volgend punt).

Een duidelijk omschreven mandaat

Tijdens de survey kwam een tweede pijnpunt naar boven, het ontbreken van een duidelijk en welomschreven mandaat. De diepte-interviews verduidelijkten dat hiermee geen institutionalisering werd beoogd, gezien dit het kerntakendebat alleen maar op de spits zou drijven.

Onder mandaat verstaat men een formele rol of taak die de verbanden vanuit de Vlaamse overheid wordt toegekend. Verschillende actoren zien het ontbreken van een mandaat als een rem op hun engagement.

Er is geen enkele garantie vanuit de Vlaamse overheid dat de prioriteiten die uit het regionaal overleg naar voor komen (preferentieel) worden behandeld. De Vlaamse overheid benut het regionale samenwerkingsverband ook niet om Vlaamse beleidslijnen m.b.t. economie of arbeidsmarkt (innovatie, ondernemerschap, slimme specialisatie,...) op regionaal of lokaal niveau te bespoedigen.

Duidelijkheid op vlak van doelstellingen

Tijdens de diepte-interviews werd gewerkt met stellingen. Opvallend is dat bij de stelling "Vlaanderen verwacht veel te veel naar verhouding tot de beschikbare middelen" in beide sessies bij 11 van de 12 streekplatformen hetzelfde antwoord terug kwam: "wat verwacht de Vlaamse overheid?".

Hoewel deels humoristisch, duidt de tendens toch de onzekerheid die bestaat over de doelstellingen en de verwachte realisaties. Deze vaststelling ligt in lijn met de eerdere bemerking over het ontbreken van een mandaat, al is deze ook van toepassing op de projecten, zoals het Versterkt Streekbeleid.

Een perspectief op langere termijn

Zowel uit de survey als uit de diepte-interviews bleek dat een gebrek aan lange termijnfinanciering verschillende problemen voortbrengt: een sterk personeelsverloop, een gebrek aan bestuurs- en daadkracht, een gebrek aan engagement vanuit bestaande en potentiële stakeholders en een gebrek aan professionaliteit en geloofwaardigheid.

Bij veel streekplatformen werd geopperd dat een financiering op langere termijn, in combinatie met tussentijdse evaluaties om de werking te evalueren, zou bijdragen tot het oplossen van deze problemen.

Middelen voor het initiëren of uitvoeren van acties en projecten

Naast het ontbreken van lange termijnfinanciering, wordt de slagkracht van het Versterkt streekbeleid ook beknot door het ontbreken van werkingsmiddelen. Zowel in de survey als tijdens de diepte-interviews werd dit als één van de belangrijkste pijnpunten aangeduid.

De idee daarbij is dat het een relatief beperkt bedrag mag zijn, omdat het zoeken naar middelen ook bijdraagt tot platformcreatie, maar het is wel vereist als vliegwiel of 'seed money'. Zonder deze middelen ontbreekt het de streekplatformen aan slagkracht en geloofwaardigheid.

Methodologische ondersteuning

Bij enkele streekplatformen werd geopperd dat ze ervaren dat de methodologische ondersteuning van de werking zou bijdragen tot een betere en efficiëntere inzet van middelen. Momenteel voelen de betrokken coördinatoren aan dat de afstemming tussen doelstelling en methode beter kan. Dit kan verklaard worden door het sterke personeelsverloop bij enkele regionale platformen, zodat zowel netwerk als expertise telkens opnieuw moeten worden opgebouwd. Een mogelijkheid om dit te verhelpen is door het permanent voorzien van leernetwerken waarbij informatie aangereikt en uitgewisseld wordt.

De administratieve last afwegen ten opzichte van de efficiëntie

Hoewel bij de verschillende streekplatformen begrip is voor het ESF-administratiesysteem, wordt toch geopperd dat er meer vertrouwen op vlak van uurbesteding mag zijn. Er is echter geen consensus op dit vlak. Bij ongeveer de helft van de platformen werd gesteld dat het systeem goed is momenteel, terwijl de andere streekplatformen aangeven dat er teveel tijd naar urenregistratie moet gaan, wat een efficiënte werking in de weg staat.

Het voorzien in performante monitoring- en evaluatietools

Een laatste verwachting ten opzichte van het Vlaamse niveau is om te voorzien in tools en data die een nauwkeurige opvolging van regionale evoluties toelaten. Een accurate opvolging van regionale tendenzen, zou het identificeren van niches voor hefboomprojecten vergemakkelijken.

We hebben eerder in deze tekst een voorstel geformuleerd voor een monitoringmodel in de toekomst, in drie lagen:

1. Een beperkte set van omgevingsindicatoren die globaal de sociaal-economische performantie van de subregio aanduiden;
2. Indicatoren die toelaten om de beleidsambities op te volgen van het Versterkt streekbeleid;
3. Specifieke indicatoren per regio om de realisatie van de doelstellingen en acties op te volgen op regionaal niveau.

Meer details over deze aanbeveling in bijlage.





6 / Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk komen we tot conclusies rond de drie evaluatievragen die aan de basis liggen van deze opdracht (zie 1.3.). Vervolgens formuleren we aanbevelingen voor de organisatie van het sociaal-economisch streekbeleid in de toekomst.

6.1. Conclusies

We structureren onze conclusies op basis van de evaluatievragen in deze opdracht:

1. Worden de vooropgestelde doelstellingen uit de conceptnota Versterkt streekbeleid gehaald?
2. Hoe wordt het streekbeleid concreet ingevuld? Hoe functioneren de samenwerkingsverbanden en wat bepaalt hun succes?
3. Hoe kan de Vlaamse overheid de samenwerkingsverbanden het best faciliteren?

Realisatie van de ambities uit de conceptnota en de oproep

Wat de ambities uit het Versterkt streekbeleid betreft, geeft de evaluatie aan dat deze gedeeltelijk worden gerealiseerd:

- ▶ De **actiegerichtheid** binnen de samenwerkingsverbanden nam toe, maar tegelijk moeten we deze bevinding nuanceren:
 - ◆ Veel aandacht blijft ook gaan naar overleg en netwerking. Ter illustratie, toen we vroegen naar succesvolle acties kregen we van een de streekplatformen volgend lijstje: lerend netwerk art 60, event duaal leren, werkgroep mobiliteit en hervorming PWA naar Wijkwerken. Dat zijn eerder 'zachte' acties en geen 'harde' acties als de realisatie van een wetenschapspark, een startershub, een regionaal energienetwerk, etc...
 - ◆ Acties formuleren lijkt eenvoudiger dan ze te realiseren. De effectieve uitvoering van projecten, blijft zowel om interne (te weinig ontwikkelcapaciteit) als externe redenen (gebrek aan middelen) vaak achter.
- ▶ De **betrokkenheid van de lokale besturen** blijft een pijnpunt in de meeste verbanden. Er zijn wel positieve ervaringen in het geval van voldoende incentives of return (nieuwe werkvormen, financiële middelen voor projecten en burgemeesterstafels), maar doorgaans blijft de belangstelling beperkt.

Daarvoor moeten o.i. niet zozeer de samenwerkingsverbanden met de vinger worden gewezen, maar is het ontbreken van een sterker mandaat vanuit de Vlaamse overheid de belangrijkste reden. Uit onze evaluatie leren we immers dat besturen wel op de afspraak zijn, als er echt belangen of middelen op het spel staan. De Vlaamse overheid zou m.a.w. een sterkere erkenning moeten geven aan de platformen. We komen daar verder nog op terug.



Functioneren van de platformen

Met betrekking tot het functioneren van de platformen trekken we volgende conclusies:

In het algemeen is het gewicht van de bestuurlijke partners (gemeenten en intercommunales, OCMW's, provincies) in de platformen toegenomen, terwijl de vroegere dominantie van de sociale partners en het middenveld enigszins terugliep. Voor sociale partners en middenveld wordt daarbij verwezen naar schaalvergroting, die de afstand tot het subregionaal niveau verkleint. We benadrukken dat dit een algemene vaststelling is, want dit is niet overal herkenbaar. Wat provinciale betrokkenheid betreft, zien we nogal wat diversiteit over Vlaanderen.

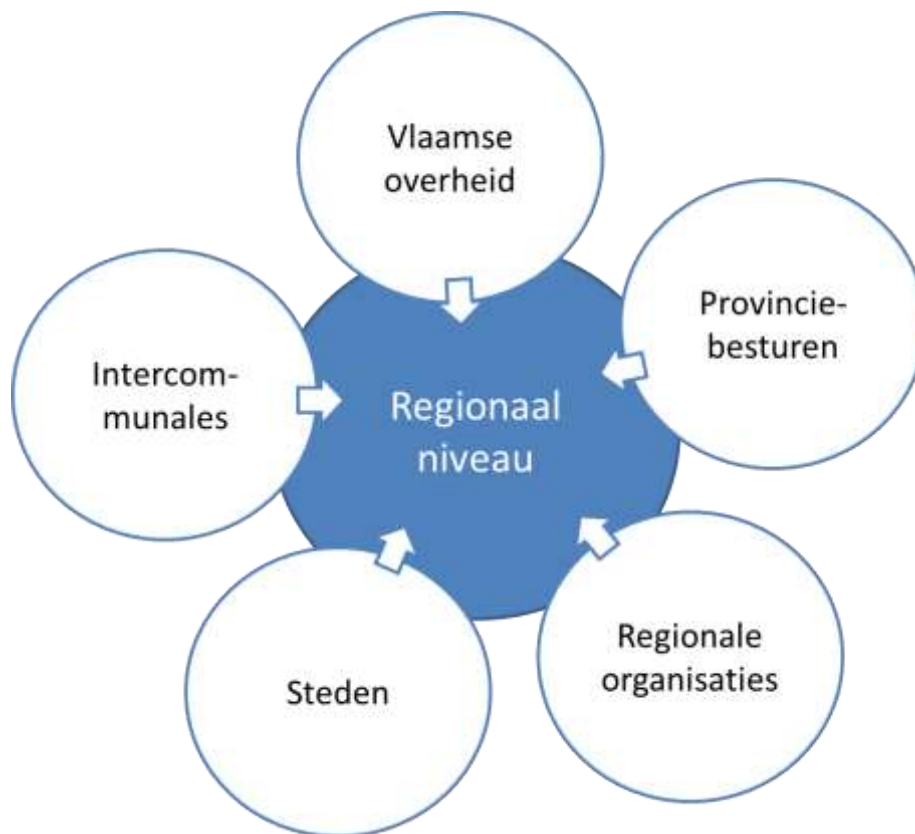
- ▶ In de aansturing van de verbanden ((dagelijks) bestuur) vinden we de traditionele partijen terug (besturen en sociale partners). In de werkgroepen wordt dat aangevuld met onderwijs- en kennisinstellingen, sectororganisaties, individuele bedrijven, alsook Vlaamse departementen en agentschappen (VDAB, MOW, etc.).
- ▶ De schaal van het Versterkt streekbeleid wordt bevestigd als een geschikte schaal voor regionale afstemming. Ze convergeert ook met de schaal van de vervoersregio's, de schalen die rond stadsregionale organisatie meer en meer naar voor komen en gebiedsomschrijvingen die ook herkenbaar zijn in onderzoeken rond het dagelijks functioneren van mensen en bedrijven (daily urban systems, GSM-gebruik, etc).
- ▶ Naar inbedding van de platformen zien we een belangrijke beweging. Waar de streekplatformen de voorbije decennia vaak een 'stand alone' verhaal waren, zien we dat meer en meer platformen zich integreren ofwel in de werking van een streekintercommunale, ofwel in de (gebieds)werking van de provincies of provinciale organen zoals de POM's.

Deze beweging draagt een aantal (potentiële) nadelen in zich, vooral op vlak van onafhankelijkheid/neutraliteit en verlies van bottom-up betrokkenheid. Tegelijk stellen we vast, waar de integratie zich voordoet, dat ze eerder als een positieve beweging wordt onthaald. Het platform wint aan kracht binnen een meer robuuste structuur.

Deze beweging past ook binnen het bundelen van capaciteit die op het regionale niveau vandaag versnipperd wordt ingezet en om die reden te weinig synergie realiseert. Onderstaande figuur verduidelijkt hoe er vanuit verschillende bestuursniveaus en organisaties mensen worden ingezet op de regionale schaal:

- ◆ Vlaamse overheid: medewerkers voor TOP-projecten, GTI's in het kader van EFRO, subsidies voor de uitvoering van strategische RSV-projecten (bv. Kolenspoor Limburg, Oost-Vlaams kerngebied,...);
- ◆ Provincies en provinciale verzelfstandigde entiteiten: gebiedswerkers (bij uitstek in West-Vlaanderen), ruimtelijke gebiedsprojecten zoals het Oost-Vlaams kerngebied, POM-medewerkers, toeristische regiocoördinatoren,...;
- ◆ Intergemeentelijke verenigingen: de streekintercommunales, maar ook tal van intergemeentelijke verenigingen rond cultuur, sport, archeologie, etc...;
- ◆ Regionale organisaties, waaronder we een veelheid aan vzw's verstaan, maar ook non profit organisaties en feitelijke verenigingen: opbouwwerk, regionale platformen, streekplatformen, sociale partners, regionale landschappen, sociale netwerken, etc;
- ◆ Steden: heel wat steden zijn initiatiefnemer van regionale dynamieken.

Figuur 34. Ingezette capaciteit op regionaal niveau



Conclusie: veel mensen zijn actief op regionaal niveau, maar teveel naast elkaar. De synergie realiseert zich niet volkomen, omdat de medewerkers vanuit verschillende structuren opereren. Dit is inefficiënt en op de lange termijn onhoudbaar.

Al geeft dit aanleiding voor het idee van integratie en fusie, we zijn enigszins terughoudend om dat als enige model naar voor te schuiven. In de literatuur halen noch de voordelen van polycentrisme (meerdere structuren op regioniveau), noch de voordelen van monocentrisme (één structuur, of een gereduceerd aantal, op regioniveau) de bovenhand. Zowel samenwerking als fusie kunnen met andere woorden werken.

Rol van de Vlaamse overheid

Tot slot staan we stil bij de rol van de Vlaamse overheid. De verwachtingen van de streekplatformen ten aanzien van Vlaanderen zijn helder. Ze zijn te herleiden tot één belangrijke verzuchting, met name formele erkenning. Dat vertaalt zich concreet in:

- ▶ Een duidelijke rol of mandaat voor de platformen. Daaronder verstaat men een formele taakstelling die de verbanden vanuit de Vlaamse overheid krijgen toegewezen. Dat dit mandaat er op vandaag niet is, verklaart voor de platformen het gebrek aan engagement bij sommige partners.
- ▶ Een structurele financiering.

We gaan er hieronder in de aanbevelingen verder op in.

6.2. Aanbevelingen

In deze paragraaf formuleren we op basis van onze evaluatie, aanbevelingen voor de toekomstige organisatie van het sociaal-economisch streekoverleg.

We maken daarbij de koppeling met actuele bestuurlijke tendensen en meer generieke reflecties die door de stakeholders tijdens de diepte-interviews werden aangebracht over het 'streekniveau'. Op die schaal is immers bijzonder veel in beweging.

Aanbevelingen

1. Het is **relevant** om het (sub)regionaal sociaal-economisch overleg verder te zetten. De stakeholders die we tijdens de evaluatie hebben gehoord, dragen daarvoor verschillende argumenten aan:

- ▶ De regionale schaal wordt steeds relevanter (daily urban systems, etc.). Mensen en organisaties organiseren hun leven op een meer bovenlokale schaal, maar ook maatschappelijke thema's als mobiliteit of klimaat zijn gebaat bij een bovenlokale aanpak. De overheid moet zich daarop aanpassen;
- ▶ De regionale schaal is een aangepaste en werkbare schaal om het aanbod van voorzieningen op elkaar af te stemmen: bedrijventerreinen, ziekenhuizen, etc.

Een gelijkaardige overtuiging vinden we terug in recente beleidsteksten en –nota's als het Beleidsplan Ruimte Vlaanderen of het Manifest Mobiliteit 2.0, waarin een groot onderdeel over regionale organisatie gaat: "(...) Gemeente, provincie, of Vlaanderen zijn naar ons aanvoelen geen van allen de relevante schaal om tegemoet te komen aan de uitdagingen van de toekomst (duurzame ruimtelijke ontwikkeling en mobiliteit, circulaire economie, klimaat, energie, sociale cohesie, gezondheid, ...). Hiervoor is nood aan een regionale agenda en een bijhorend bestuurlijk en organisatorisch kader."

- ▶ De sociaal-economische dynamiek per regio verschilt, dus maatwerk is vereist. Of met een voorbeeld: Leuven en de Vlaamse Ardennen hebben andere mogelijkheden en zullen dus ook een andere strategie volgen.

Deze eerste aanbeveling heeft voor alle duidelijkheid betrekking op de functie van het overleg en pleit niet voor het behoud van de bestaande organisatie. Daar gaan we hieronder dieper op in.

2. De streekplatformen vervullen een belangrijke gangmakersrol op regionaal niveau. Uit de samenvattende figuur die we in ons rapport hebben opgenomen (zie 4.3), blijkt dat hun werking en activiteiten niet onder één noemer zijn te vatten.

Meer accent op **actiegerichtheid** is een stap voorwaarts in vergelijking met de periode 2005-2015, waar de RESOC's en SERR's zich moesten beperken tot overleg. Dat leidde tot de kritiek van 'praatbarakken'. Anderzijds zou het fout zijn om de streekplatformen te herleiden tot louter projectuitvoeringsstructuren. Het regionaal niveau is een geschikt schaalniveau om initiatief te stimuleren op verschillende terreinen, actoren te inspireren, maar ook afstemming te organiseren over moeilijke strategische keuzen en prioriteringen. In nieuwe beleidsvisies als het Beleidsplan Ruimte Vlaanderen stappen we immers af van een spreidingsbeleid met voor elke gemeente 'van alles wat' (bedrijventerreinen, woonverkevelingen,...). Het overleg daarrond zal regionaal moeten worden gevoerd.

Los of deze laatstgenoemde afstemming een concrete taak moet zijn van de toekomstige streekplatformen, willen we in deze tweede aanbeveling aandacht vragen voor de nood aan capaciteit voor afstemming en regie op regionaal niveau, naast actie.

3. De bovengenoemde taakstelling vereist **sterke competenties** en profielen op regionaal niveau. Op vandaag hebben we twijfels of de streekplatformen hiervoor voldoende zijn uitgerust. Er is een groot voluntarisme bij de medewerkers van de samenwerkingsverbanden, maar gelet op de beperkte bezetting, is er ook beperkte specialisatie. Dit is een belangrijk aandachtspunt naar de toekomst. Onvoldoende capaciteit en competenties zullen de geloofwaardigheid en het bestaansrecht van de platformen ondergraven:

- ◆ Enerzijds zijn er sterke makelaars nodig, die zich in de toekomst ook zouden moeten kunnen inlaten met moeilijker herverdelingsvraagstukken in de regio's, die kennis hebben van vereveningsinstrumenten en nieuwe financieringsmechanismen;

- ◆ Wat de uitvoering van acties betreft, stelden we in onze evaluatie al een gebrek vast aan innovatiekracht en 'ontwikkelaars' die een businessplan kunnen opstellen en partners er rond mobiliseren.

Op deze punten menen we dat het bundelen van regionale capaciteit meerwaarde biedt. We hebben het verder nog over de inkanteling van de platformen in intercommunales en provinciale werkingen, met zijn voor- en nadelen.

4. Het **cofinancieringsmodel** dat binnen het Versterkt streekbeleid als uitgangspunt geldt (50% Vlaamse overheid, 50% regionale partners), is een billijk model van financiering. Het illustreert de scharnierfunctie die het regioniveau vervult tussen het Vlaamse en het lokale niveau. De platformen dienen tegelijk Vlaamse als lokale objectieven. De eventuele degressiviteit van de Vlaamse financiering naar 0% op termijn, zou de streekplatformen reduceren tot strikt lokale structuren, wat hun potentiële betekenis sterk aantast, al moeten we toegeven dat deze 'aantasting' op vandaag vooral financieel zou aangevoeld worden bij gebrek aan een daadwerkelijk Vlaams engagement en mandaat (zie verder).

De bestaande financiering gaat vooral op in coördinatiecapaciteit. Voor de uitvoering van acties is men zo goed als volledig afhankelijk van andere vormen van financiering. Waar die geboden wordt (bv. de €5 miljoen cofinanciering voor hefboomprojecten in de provincie Limburg) geeft dat meteen een gans ander perspectief en meer sérieux aan het regionaal overleg.

Als actiegerichtheid in de toekomst het uitgangspunt blijft, is het wenselijk dat ook van Vlaamse kant middelen ter beschikking worden gesteld voor acties, of minstens om ze te helpen initiëren. Dit zou evenzeer vanuit een cofinancieringsgedachte kunnen worden opgezet, waarbij ook de regio-actoren voor hun verantwoordelijkheid worden geplaatst. Tijdens vergaderingen werd het voorstel geformuleerd van een Vlaams hefboomfonds voor regionaal-economische projecten.

5. In de conceptnota 'Versterkt streekbeleid' werd het initiatief voor het vormen van de samenwerkingsverbanden bij **de gemeenten** gelegd. Dat initiatiefrecht wordt in de toekomst beter opengelaten. Als partners zijn de lokale besturen essentieel, maar om als gangmaker te fungeren missen ze vaak de motivatie en capaciteit, uitzonderingen niet te na gesproken. Een aantal grotere Vlaamse steden vormen daar de uitzondering op. Zij kunnen die rol wel opnemen, als ze daarin door het netwerk in die rol worden erkend, zie verder de verschillende modellen van governance.
6. Dat brengt ons bij **de samenstelling** van de platformen. In de verschillende werkgroepen en acties van de platformen zien we een diversiteit van actoren, waaronder onderwijs- en kennisinstellingen, regionale landschappen, clusterorganisaties, sociale organisaties, etc.

In de beheersorganen komt die diversiteit evenwel minder terug. Daar blijft het vaak beperkt tot de protagonisten uit het RESOC-tijdperk (sociale partners, gemeenten en provincies).⁴³ We pleiten ervoor om ook op bestuursniveau een grotere diversiteit van actoren in te sluiten. De Vlaamse overheid laat de regio's daarin de volle vrijheid.

7. **De Vlaamse overheid** wordt als structurele partner in het overleg en in de samenwerking gemist. Dat geldt in het bijzonder voor het beleidsdomein economie (EWI, VLAIO), maar ook agentschappen als VDAB. Belangrijke regionaal-economische projecten, waar de samenwerkingsverbanden de architect moeten van zijn, solliciteren quasi altijd naar Vlaamse middelen of engagement.

In werkgroepen zijn de Vlaamse departementen en agentschappen al vaker betrokken, maar een volwaardig streekbeleid vereist een sterker en structureel engagement.

⁴³ Ook het ERSV-decreet van 2004 is nog onverkort geldig met een verplichte samenstelling van 8 vertegenwoordigers uit werkgeverskringen, 8 vertegenwoordigers uit werknemerskringen en minstens 8 vertegenwoordigers uit de gemeente- en provinciebesturen. Toegevoegde leden zijn mogelijk.

De overtuiging bestaat dat de Vlaamse overheid overigens kansen laat liggen door geen gebruik te maken van de regionale tafels als adviesfora, of als 'vertaalbureaus' van Vlaamse ambities. Terwijl de RESOC's nog een streekpact konden afsluiten (weliswaar zonder bindende kracht) en als regionale adviesorganen werden geconsulteerd, is daar op vandaag geen sprake meer van. De samenwerkingsverbanden zijn nochtans interessante netwerkstructuren die de Vlaamse ambities op vlak van industriebeleid, circulaire economie, etc... mee kunnen helpen concretiseren.

8. **De organisatorische inbedding** van het sociaal-economisch overleg ziet er op vandaag verschillend uit, op basis van regionale kenmerken en tradities en naargelang het actorenveld, de relaties en het vertrouwen er tussen. We stellen een tendens vast van fusie of minstens verdichting tussen de streekplatformen en enerzijds de streekintercommunales, anderzijds de provinciebesturen of verbonden provinciale structuren (POM's).

Vanuit het vereenvoudigen van de drukte op het regionaal niveau wordt deze verdichting doorgaans verwelkomd. Tegelijk zijn er ook twee mogelijke nadelen:

- ◆ Als intercommunales, provincies of andere betrokken partners in het overleg als facilitator optreden, is het belangrijk om de onafhankelijkheid of neutraliteit van het overleg te blijven verzekeren.
- ◆ Het bottom up karakter kan worden aangetast. Als de werking wordt opgehangen aan een intercommunale of een provinciale structuur, zal dat de betrokkenheid van private actoren bemoeilijken. In het geval van een provinciale coördinatie vergroot ook de afstand met het lokaal niveau.

We hebben in ons rapport - in navolging van Provan en Kenis (2007) - die hoofdmodellen aangereikt waarin het streekoverleg zich in de toekomst kan organiseren: shared governance, lead organisation, network administrative organisation (NAO). De twee laatsten lijken ons het best van toepassing, omdat shared governance minder geschikt is voor complexe netwerken met veel actoren.

Elke regio zal een aangepaste keuze moeten maken, ofwel 'lead organisation' met één partner die het netwerk faciliteert (bv. een streekintercommunale of een provinciale ontwikkelingsmaatschappij) ofwel 'NAO', met een gezamenlijk aangestelde coördinatiestructuur (bv. een vzw Streekplatform).

9. Tot slot moet de inbedding van het toekomstige streekoverleg ook in **een breder bestuurlijk verhaal** worden ingepast. De regioschaal wordt vanuit alle hoeken gesolliciteerd en het lijkt ons inefficiënt om de organisatie van de mobiliteit in vervoersregio's, los te zien van het sociaal-economisch streekoverleg, of van andere regionale overlegtafels rond gebiedsontwikkeling.

Ervaring leert dat belangrijke regionaal-economische hefboomprojecten zich op een geïntegreerde manier aandienen en het best ook geïntegreerd worden behandeld. Bovendien zien dat we de regionale afbakeningen meer en meer naar elkaar convergeren. Wie het wil zien, ziet uit de kaarten van de regionale woonmarkten, het versterkt streekbeleid, de vervoersregio's, de streekintercommunales, zelfs de stadsregio's,... gemeenschappelijke contouren naar boven komen voor een meer structurele regio-afbakening voor interlokaal, interbestuurlijk en intersectoraal overleg. Vanzelfsprekend is dit geen pleidooi voor onveranderlijke grenzen, maar voor herkenbare en werkbare omschrijvingen die een antwoord zijn op de kritiek van 'verrommeling', maar in hun toepassing flexibel blijven.

We menen met andere woorden dat het streekbeleid in de toekomst zou moeten kunnen ingepast worden in een meer globale strategie van interbestuurlijk samenwerken tussen de Vlaamse overheid en de intermediaire en lokale besturen. Een eventuele 'solitaire' decretale verankering van het toekomstig streekoverleg sluit niet aan bij deze meer geïntegreerde tekening die we voorstellen en vinden we dan ook weinig opportuun.

BIJLAGEN

B.1 / Voorstel voor monitoring





Opvolging Versterkt streekbeleid aan de hand van indicatoren



IDEA Consult, januari 2019



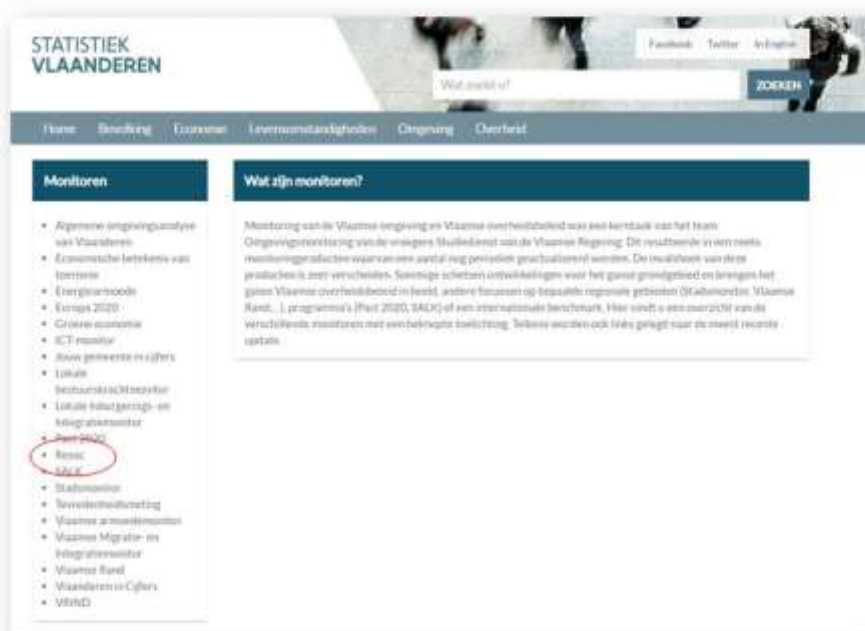
Samenwerkingsverbanden Verstrekst streekbeleid

- | | |
|--|---|
| ■ LIRES - Limburg | ■ Streekplatform Antwerpse Voorkepen |
| ■ Naar een versterkt streekbeleid in de regio Waas & Dender | ■ Streekplatform Kempen |
| ■ Projectvoorstel Zuid West-Vlaanderen - Versterkt Streekbeleid | ■ Streekplatform Rupelstreek/Zuidrand |
| ■ RESOC Noord-West-Vlaanderen | ■ Taskforce Spitsregio Leuven |
| ■ Samenwerkingsverband Streekbeleid regio Westhoek | ■ Themawerkgroep Werk & Economie - Vlaams Brabant |
| ■ Samenwerkingsverband Streekbeleid Zuid-Oost-Vlaanderen | ■ Versterkt Streekbeleid Regionetwerk Gent |
| ■ Samenwerkingsverband Versterkt Socio-economisch Streekbeleid Midwest | ■ Versterkt Streekbeleid Rivierenland |

Drie vormen van monitoring met verschillende finaliteit



1. Opvolging van socio-economische performantie op niveau van de Vlaamse subregio's



1. Opvolging van socio-economische performantie op niveau van de Vlaamse subregio's

TOTALE WERKGELEGENHEID													
Bron: RFI													
RESOC - INDELING													
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1 Antwerpen	422.627	428.893	434.939	441.428	447.822	455.298	455.137	458.772	461.927	463.824	460.871	453.352	450.329
2 Mechelen	121.911	125.088	127.459	130.475	133.490	137.191	137.903	135.901	137.449	138.368	138.882	140.036	144.162
3 Kempen	163.788	163.982	168.305	171.165	174.224	178.703	177.395	178.639	181.007	182.661	181.117	183.081	185.518
4 Halle-Vilvoorde	201.324	206.828	211.839	214.100	219.588	226.620	224.468	223.971	226.801	229.873	227.747	229.082	231.859
5 Leuven	161.187	162.981	164.927	168.799	171.707	174.917	175.032	177.389	178.811	181.907	182.273	183.227	184.419
6 Brugge	117.982	118.778	120.106	122.287	123.915	125.984	126.577	126.815	128.188	128.261	127.007	128.596	127.589
7 Westhoek	78.868	79.710	80.985	81.529	82.878	84.012	83.731	83.077	84.212	83.878	84.021	84.892	85.193
8 Zuid-West-Vlaanderen	127.980	127.916	129.632	132.181	133.428	134.428	132.918	134.012	134.967	134.101	134.272	135.026	136.283
9 Oostende	46.827	48.492	49.098	49.730	50.038	51.047	49.945	49.692	50.091	51.232	50.944	50.902	50.893
10 Midden-Oost-Vlaanderen	104.542	104.074	105.072	106.044	109.009	111.391	110.811	110.404	112.213	114.310	112.467	115.224	116.333
11 Zuid-Oost-Vlaanderen	117.454	120.585	120.985	121.928	123.705	125.693	124.803	124.407	124.898	126.949	128.940	128.524	127.219
12 West & Dender	136.905	138.915	141.322	142.725	144.725	147.588	148.082	149.347	153.230	154.371	152.907	152.355	150.382
13 Meetjesland - Leie & Schelde	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.
14 Gent en Gentse Rand	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.
15 Limburg	302.280	302.970	305.226	311.494	318.043	323.058	321.325	325.506	321.684	321.712	320.288	323.408	326.515
VLAAMSE GEWEST	2.390.623	2.420.213	2.454.416	2.496.712	2.538.179	2.586.038	2.579.566	2.582.662	2.625.132	2.641.370	2.631.801	2.649.406	2.678.413
13+14 Gent + Meetjesland	257.538	260.785	264.671	269.910	275.126	281.325	282.182	284.820	289.000	290.371	293.465	297.118	302.774
PROVINCIES													
Antwerpen	708.308	717.711	730.703	743.055	755.242	769.162	770.405	773.212	780.363	784.793	780.540	785.469	796.009
Vlaams-Brabant	392.521	399.809	400.400	412.890	421.272	431.837	429.267	431.220	435.412	441.840	440.030	442.289	445.258
West-Vlaanderen	475.579	479.488	485.043	493.715	500.067	507.373	503.282	504.050	509.539	511.778	508.741	512.343	515.242
Oost-Vlaanderen	511.897	520.255	528.978	534.561	543.885	554.898	554.957	558.574	568.134	571.287	572.252	574.897	586.349
Limburg	302.280	302.970	305.226	311.494	318.043	323.058	321.325	325.506	321.684	321.712	320.288	323.408	326.515

Info:
Dit is de som van de volledige en zelfstandige werkgelegenheid (naar werkplaats).
Het gaat om aantallen personen, niet om voltijs-aantalentent.
Dubbeltellingen worden getimmerd doordat personen in die sector of onder dat statuut geteld worden waar ze het grootste aantal uren werkzaam zijn.
De RESOC's 'Gent en Gentse Rand' en 'Meetjesland - Leie & Schelde' zijn elk afzonderlijk niet congruent met een arrondissementale gebiedsindeling. De som van beide RESOC's is dat wel.
Het basismateriaal van de regionale rekeningen is slechts beschikbaar tot op arrondissementaal niveau.

2. Opvolging ambities Versterkt streekbeleid

1. Sterkere betrokkenheid lokale actoren
2. Grotere actiegerichtheid ("van overleg naar actie")
3. Uitbouw bovenlokaal arbeidsmarktbeleid

Enkel conceptnota,
niet in de ESF-oproep



Mogelijke indicatoren 'Versterkt streekbeleid'

Doelstellingen 'Versterkt streekbeleid'	Gewenste effecten	Outputindicatoren	Resultaats-/Impactindicatoren
Sterkere betrokkenheid lokale actoren: • Lokale besturen • middenveld	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Voldoende vertegenwoordiging van lokale actoren in de organen ▶ Actieve deelname van de lokale actoren in werking / aan bijeenkomsten ▶ Draagvlak voor de streekvisie op lokaal niveau ▶ Financieel engagement van de lokale actoren ▶ (Financieel) engagement van de lokale actoren in acties 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aandeel (%) van lokale actoren in het partnerschap (besturen/middenveld) ▶ Aantal bijeenkomsten met lokale actoren en deelnamepercentage ▶ Aantal en % acties waarin lokale besturen initiatiefnemer of partner zijn ▶ Financieel aandeel van lokale actoren in werking/projecten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Financieel aandeel van lokale actoren in werking/projecten
Grotere actiegerichtheid (van overleg naar actie)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Het streekoverleg is gangmaker en initiatiefnemer van acties 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aantal acties door het streekplatform op gang gebracht (economie, werk, omgeving) ▶ Gezamenlijke financiële middelen die worden ingezet voor regionale projecten via het streekplatform 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Concrete realisaties ▶ Mate van impact op sociaal-econ ontwikkeling
Uitbouw bovenlokaal arbeidsmarktbeleid	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sterkere rol van de regio-actoren inzake regie en invulling van het Vlaams arbeidsmarktbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aantal Vlaamse beleidsinstrumenten waarop de regionale verbanden intekenen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Initiatieven met aantoonbaar positief effect op de regionale arbeidsmarkt

Inputindicatoren: aantal VTE in dienst van het streekoverleg
 budget streekoverleg (in €)
 middelen ingebracht door partners (VTE, €)

3. Opvolging doelstellingen in de subregio's

Voorbeeld Spitsregio Leuven

Thema 1: Uitrol van de kenniseconomie;

Thema 2: Duurzame economische ontwikkeling

Thema 3: Mobiliteit als conditio sine qua non

Praktisch voorbeeld Regio Leuven



Thema 1: UITROL VAN DE KENNISECONOMIE	
ID 1.1	Tegen eind 2017 is er een samenwerkingsakkoord met concrete afspraken en acties tussen de stad Leuven en minstens 4 andere steden en gemeenten om de regionale ontwikkeling van de kenniseconomie te versnellen en te verbreden.
Actie 1.1.1	Leuven MindGate wordt in 2016 voorgesteld (door stad Leuven) op Taskforce en wordt een weerkend agendapunt op het overleg met het oog op het identificeren van samenwerkingsmogelijkheden of win-win domeinen voor de lokale besturen.
Actie 1.1.2	Leuven MindGate maakt in 2016 een situatieschets en nulmeting van de Leuvense regio betreffende de aantrekkelijkheid voor internationaal talent, welke benchmarking faciliteert en waaruit acties worden gegeneerd. De bevindingen worden door de stad Leuven aansluitend voorgesteld op de Taskforce.
Actie 1.1.3	Er wordt in 2016-2017-2018 minstens 1 keer per jaar een ondernemerscafé georganiseerd in een gemeente buiten Leuven, om de Leuvense kenniseconomie in contact te brengen met lokale ondernemers in de regio (stad Leuven, VOKA, UNIZO).
Actie 1.1.4	Er wordt in 2017 en in 2018 minstens 1 gezamenlijk project ingediend of 1 gezamenlijke actie ondernomen (stad Leuven, Aarschot, Diest, Tienen, VOKA).
ID 1.2	Vanaf 2017 wordt er jaarlijks een extra inspanning gedaan om kennisbedrijven in contact te brengen met hoger onderwijs, over de hele regio
Actie 1.2.1	In 2017 organiseren Interleuven, stad Leuven, VOKA en VDAB een ronde tafel waarbij hoger onderwijs met technologiebedrijven worden samengebracht om een koppeling te maken van wetenschappelijk inzicht in verscheidene disciplines die nieuwe economische activiteiten genereren die via spin-offs op de rails moeten worden gezet met de nodige aandacht voor de hieruit resulterende maakindustrie
Actie 1.2.2	In 2017/2018 wordt daarop een passend gevolg georganiseerd, via een concreet uitgewerkt project dat een stevige brug vormt tussen onderwijs-arbeidsmarkt

Praktisch voorbeeld Regio Leuven



Strategische ambities	Operationele doelstelling	Gewenste resultaat	Acties/activiteiten	Timing	Outputindicator	Streefwaarde	Resultaatindicator
UITROL VAN DE KENNISECONOMIE	Ontwikkeling van de regionale kenniseconomie versnellen en verbreden	Verhoogd aandeel van kennisintensieve activiteiten in de regionale economie	Samenwerkingsakkoord met concrete afspraken en acties tussen de stad Leuven en andere gemeenten (ID1.1)	2017	Aantal gemeentes betrokken in akkoord Aantal concrete afspraken/acties	Leuven + 4	Stijging van de kennisintensieve werkgelegenheid (waar mogelijk per gemeente)
			Leuven MindGate op de agenda in Task Force (1.1.1 & 1.1.2)	2016-2018	Aantal keren op de Task Force agenda Aantal 'geïdentificeerde samenwerkings-mogelijkheden'		
			Ondernemerscafés buiten stad Leuven (1.1.3)	2016-2018	aantal georganiseerde ondernemerscafés buiten stad Leuven aantal bereikte ondernemers	3	
			Gezamenlijke projecten / acties binnen samenwerkingsakkoord (1.1.4)	2017-2018	Aantal ingediende projecten of ondernemen acties	1	
					Aantal betrokken gemeentes / partijen		
	Verbinding/wisselwerking onderwijs en kennisintensieve arbeidsmarkt versterken	Meer rekrutering van regionale kennisbedrijven uit regionale onderwijsinstellingen	Ronde tafel Interleuven, stad Leuven, VOKA en VDAB (1.2.1)	2017	Aantal bereide technologiebedrijven Aantal bereide hoger onderwijsinstellingen		Aantal bijkomend gecreëerde leerwerkplekken (bij kennisbedrijven)
			Concreet uitgewerkt project dat een stevige brug vormt tussen onderwijs-arbeidsmarkt	2018	Aantal concrete samenwerkingen /verbanden/uitwisseling tussen onderwijs en bedrijven		



Thema 2: DUURZAME ECONOMISCHE ONTWIKKELING	
ID 2	Minstens 7 lokale besturen nemen tegen 2018 deze doelstellingen en prioriteiten over in hun eigen beleid, engageren zich in het mede uitrollen of faciliteren van de acties geformuleerd in de REA.
Actie 2.1	Voor eind 2016 wordt de REA via de Taskforce Spitsregio Leuven getoetst aan vertegenwoordigers van steden en gemeenten (mandatarissen en ambtenaren), en dit in samenwerking met de provincie en Interleuven.
Actie 2.2	In 2017 wordt de gezamenlijke agenda verspreid over betrokken instanties, beleidsverantwoordelijken en Vlaamse parlementairen.
Actie 2.3	In 2017 en 2018 wordt de REA minstens 1x geagendeerd voor een bespreking van stand van zaken, een prioritering en eventuele bijsturing.
Actie 2.4	In 2017 en 2018 worden minstens 4 overlegmomenten georganiseerd met overheden/instanties of adviezen geformuleerd aan de hogere overheid/relevante instanties om effectief concrete realisaties op het terrein te bewerkstelligen.
Actie 2.5	Er is minstens 1 project 'intergemeentelijke bedrijventerrein' gestart tegen midden 2018 (Interleuven).
Actie 2.6	Er wordt werk gemaakt van duurzaam parkmanagement op minstens 2 bedrijventerreinen (VOKA, Interleuven, stad Leuven, Aarschot, POM) in 2017.
ID 3	Er is tegen 2018 een duidelijk regionaal perspectief/plan op een gevarieerd, complementair en voldoende aanbod aan ruimte om te ondernemen (ism Interleuven, POM, provincie).
Actie 3.1	We brengen eind 2016/begin 2017 in Zuidoost Hageland allerlei instanties samen die ter zake een aanbod hebben en de lokale besturen kunnen informeren en bijstaan (ism Interleuven, VOKA, POM, provincie).
Actie 3.2	We brengen in 2017 de vestigingsvoorwaarden en het flankerend beleid in kaart en maken de positionering van de gemeenten ten aanzien van elkaar en andere regio's klaar en duidelijk en formuleren gepaste maatregelen (ism dezelfde partners).
Actie 3.3	Wij organiseren over die gewenste maatregelen overleg met naburige provincies en de hogere overheid in 2017 (ism zelfde partners).
Actie 3.4	We promoten het aanbod bij bedrijven en ondernemers: onderzoeksinfrastructuur, gemeenschapsvormende voorzieningen,... (zelfde partners).
ID 4	Zo veel mogelijk steden en gemeenten maken de volgende 3 jaar kennis met een concreet instrumentarium voor kernversterking en gaan hiermee aan de slag.
Actie 4.1	Mogelijke acties en instrumenten worden in 2016 door UNIZO voorgesteld aan het nieuwe partnerschap en dit in aanwezigheid van minstens 20 steden en gemeenten.
Actie 4.2	10 gemeenten ondertekenen een UNIZO-convenant kernversterkend beleid in 2016.
Actie 4.3	15 gemeenten nemen kernversterkende initiatieven tegen 2018 (Tienen, Aarschot, ...)
IEUW ID 5	Duurzame en evenwichtige ontwikkeling luchthaven
Actie 5.1	Zorgen voor een clusterinitiatief
	Platform Luchthavenregio Vlaams-Brabant
Actie 5.2	Partnerschap BAH

Strategische ambities	Operationele doelstelling	Geweest resultaat	Acties/activiteiten	Timing	Outputindicator	Streefwaarde	Resultaatsindicator	
DUURZAME ECONOMISCHE ONTWIKKELING	Uitrollen of faciliteren van de acties geformuleerd in de Ruimtelijk-Economische Agenda	Hoger aanbod of kleiner tekort aan bedrijventerreinen	Verschillende acties om gemeentes te engageren in het REA (2.1, 2.2, 2.3)	2016-2018	Aantal lokale besturen dat REA doelstellingen/prioriteiten in eigen beleid overneemt	7	Bedrijventerrein behoefteaanpak	
			Multi-governance coordinatie (2.4)	2017-2018	Aantal overlegmomenten met overheden/instanties	4		
			Projecten intergemeentelijke bedrijventerreinen (2.5)	2018	Aantal adviezen overgemaakt aan hogere overheden	4		
			Duurzaam parkmanagement op bedrijventerreinen (2.6)	2017	Aantal projecten	1		
	(regionaal perspectief/plan op) een gevarieerd, complementair en voldoende aanbod aan ruimte om te ondernemen	Hoger kwalitatief aanbod aan ondernemersruimte (in lijn met vraag)	In kaart brengen aanbod en vestigingsvoorwaarden	2016-2017	Aantal/oppervlakte gerealiseerde intergemeentelijke bedrijventerreinen	2	m² beschikbare ruimte voor (starfende) ondernemers	
			Formuleren 'gepaste' maatregelen	2017	Aantal samengebrachte instanties met een aanbod, en die lokale besturen (zullen) informeren/bijstaan			
			Promoten en informeren van het aanbod, voorwaarden...	2016-2018	Aantal actief geïnformeerde/rijegedane lokale besturen			
	Actie voor kernversterking door lokale besturen	Minder leegstand	Promoten en informeren over acties/instrumenten kernversterking (UNIZO)	2016	Aantal geïnformeerde bedrijven/ondernemers etc.	20	Leegstandcijfers Locatus	
			Convenant kernversterkend beleid	2016	Aantal geïnformeerde steden/gemeentes			
			Gemeentes nemen initiatieven	2018	Aantal gemeentes dat ondertekent			10
	Duurzame en evenwichtige ontwikkeling luchthaven	Belang luchthaven in regionale economie bestendigen	Minder overlast (geluid, uitstoot...)	Organiseren van structurele inspraak en betrokkenheid van lokale besturen en andere stakeholders in ontwikkeling van de luchthaven (Clusterinitiatief, Platform luchthavenregio, Partnerschap BAH)	2016-2018	Aantal gemeentes / aantal initiatieven	15	Werkgelegenheid op de luchthaven
						Aantal leden van het cluster / aantal acties van het cluster		
					Deelnemers aan het platform (opgesplitst naar type)			
							Aantal klachten geluidsoverlast	
							Aantal deelnemers vanuit stakeholder-initiatieven aan inspraak/oraalmomenten	
							Aantal geformuleerde adviezen voor bevoegde instanties	

THEMA 3: MOBILITEIT ALS CONDITO SINE QUA NON	
ID 5	Tegen 2019 hebben de lokale besturen een concreet zicht op 4 nieuwe belangrijke infrastructurele investeringen die de mobiliteit en de modal shift in de regio ten goede komen.
Actie 5.1	<p>We formuleren in 2017-2018 minstens 2 adviezen per jaar over één van volgende onderwerpen en geven daaraan de nodige ruchtbaarheid (ism steden en gemeenten, Interleuven, VOKA, valbonden, ...):</p> <ul style="list-style-type: none"> - het moderniseren en verfraaien van kleinere haltes/stations in het arrondissement Leuven, met parkeermogelijkheden voor auto en fiets. - het ondersteunen van de verdere uitbouw van het Gewestelijk Expressnet (GEN): geoptimaliseerde aansluitingen tussen trein, metro, bus en tram, flankerende maatregelen zoals parking, fietsenstalling (speciale aandacht voor fietspunten), bereikbaarheid, eevormige prijsvorming, de capaciteit voor de Noord-Zuidverbinding. - het ondersteunen van de optimalisatie van de ring om Brussel door de scheiding van het doorgaand en lokaal verkeer, in functie van het verbeteren van de verkeersveiligheid en het verminderen van het sluipverkeer in de dorpskernen. - het vervolledigen van de Noordelijke ring om Tienen met het oog op de ontlasting van de vesten (zowel betreffende personenvervoer als vrachtverkeer), het autolouwer maken van de omliggende kernen en een verbeterde bereikbaarheid van de aangrenzende bedrijventerrainen. - het optimaliseren van de treinverbinding Landen-Tienen-Leuven. - het realiseren treinstation/treinhalte Haasrode met het oog op een betere ontsluiting van het bedrijventerrain.
Actie 5.2	<p>Taskforce organiseert in 2017 en in 2018 minstens 1 overlegmoment met hogere overheden, deskundigen/instaties over:</p> <ul style="list-style-type: none"> - het opvolgen van Vervoersregio De Lijn en het geven van gepaste signalen vanuit sociaaleconomische invalshoek (ism Interleuven, provincie, sociale partners, ...) - het opvolgen van het regionaal mobiliteitsproject Regionet Leuven voor een netwerk van hoogwaardig openbaar vervoer en (snelle) fietsverbindingen als hefboom voor een meer duurzame ruimtelijke ordening met een bundeling van woningen en bijhorende voorzieningen in corridors en aan knooppunten van hoogwaardige openbaar vervoer. - het opvolgen effecten rekeningrijden (ism Interleuven, provincie).
Actie 5.3	Verschillende partners en actoren (Leu/D/T/A/andere gemeenten, Interleuven, provincie, VOKA) werken mee aan het uitvoeren van het regionaal mobiliteitsproject Regionet Leuven
Actie 5.4	<p>Taskforce (in samenwerking met Interleuven en provincie) organiseert in 2017, 2018 en 2019 telkens minstens 1 ervaringsuitwisseling voor lokale besturen in samenwerking met gepaste partners en actoren over volgende onderwerpen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - opzetten van projecten ter bestrijding van sluipverkeer en het verhogen van de (verkeers)leefbaarheid van de dorpskernen. - stimuleren van rationeel en ecologisch mobiliteitsmanagement (mobiliteitsmanagement, mobiliteitsbudget, ...), zoals bijvoorbeeld het Mobiliteitsproject project Haasrode (ism VOKA)

Strategische ambities	Operationele doelstelling	Gewenst resultaat	Acties/activiteiten	Timing	Outputindicator	Streefwaarde	Resultaatsindicator
MOBILITEIT ALS CONDITO SINE QUA NON	Bijkomende investeringen in Mobiliteit en Modal shift	Afname gebruik auto Toename OV en fietsgebruik	Formuleren van adviezen aan bevoegde instanties over relevante onderwerpen	2017-2018	Aantal geformuleerde adviezen voor bevoegde instanties	4	Aandeel gebruik auto, OV, fiets in woon-werkverkeer
			Overleg met bevoegde overheden en instanties		Aantal gebruikte verspreidingskanalen (per type)		
			Regionaal mobiliteitsproject Regionet Leuven	2017-2019	Aantal directe ontvangers van de adviezen	2	
			Ervaringsuitwisselingen lokale besturen en relevante partners		Aantal overlegmomenten met bevoegde overheden/instaties		
					Aantal deelnemers aan het overleg		
					Aantal uitgevoerde acties		
					aantal uitwisselingen + deelnemers	2	
					aantal ondernomen initiatieven mobiliteitsmanagement en verkeersleefbaarheid		



Bijlage: achtergrond en duiding bij monitoring

1. Uitgangspunten
2. Onderscheid doelstellingen en acties -> onderscheid resultaten en output
3. Aandachtspunten in het benoemen van indicatoren
4. Slimme dataverzameling: bronnen en vindplaatsen



Uitgangspunten

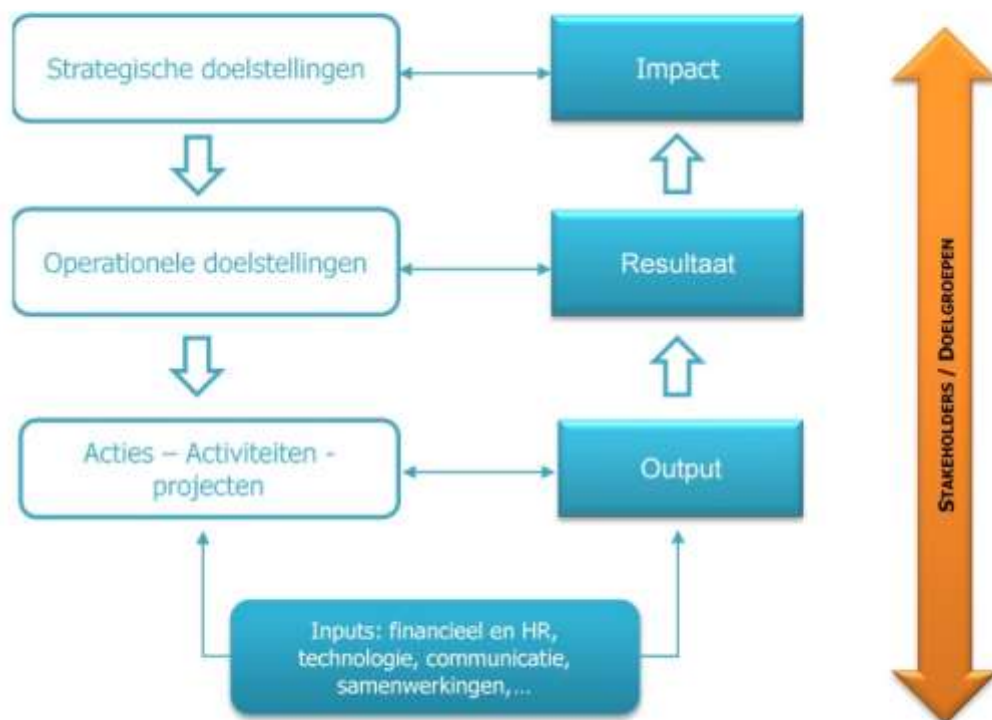
- ▶ **Indicatoren & monitoring**
 - ▶ Kader voor systematische opvolging (doorheen de tijd)
 - ▶ Focus in strategie-uitvoering
 - ▶ Geeft aanwijzingen over mogelijke bijsturing
- ▶ **Maar:**
 - ▶ Vertellen nooit het hele verhaal
 - ▶ Zijn moeilijk in direct oorzaak-gevolg verband te plaatsen
 - ▶ Betekenis volgt uit interpretatie en analyse



Uitgangspunten

- ▶ **Doel en doelgroep monitoring**
 - Opvolging voortgang eigen activiteiten / realisaties (intern)
 - Ontwikkeling van gewenste resultaten en doelstellingen (extern)
- ▶ **Intern (voor eigen bestuursorganen)**
 - Outputindicatoren, groter aantal
 - Korte termijn, hoge frequentie van rapportage (continue)
 - Voornamelijk eigen opvolging
- ▶ **Extern (voor bredere groep streekactoren)**
 - Contextindicatoren, beperkt dashboard
 - Langere termijn, periodieke rapportage
 - Externe bronnen, gegevensverzameling door anderen

Doelstellingen en acties – resultaten en output



Aandachtpunten in formuleren van indicatoren



- ▶ Scherp definiëren doelstellingen en gewenste resultaat
Werkwoord dat de richting van de verandering aangeeft + situatie die moet veranderen + doelgroep/eenheid + tijdsdimensie
→ Resultaatsindicatoren
- ▶ Formuleren gerichte acties/interventies die daaraan kunnen bijdragen
→ Outputindicatoren
- ▶ Uitdaging voor streekwerking:
 - ▶ Realisaties/resultaten waar men zelf direct aan bijdraagt vs waar streekactoren samen aan moeten werken



Slimme dataverzameling: bronnen en vindplaatsen



Basisbronnen lokaal niveau

- [Provincie in cijfers](#)
- [Statistiek Vlaanderen](#) (ook veel studies)
- [Stadsmonitor](#) / [Gemeentemonitor](#), vanaf 2018
- [Gemeentelijke profielschets](#), editie najaar 2016
- [Lokale Bestuurskrachtmonitor](#), editie 2017
- [Cijfers energiearmoede VREG](#), 2011-2016
- [Lokale Inburgerings- en Integratiemonitor](#), editie 2016
- [ARVASTAT](#) (VDAB), [Steunpunt.werk](#) (WSE)
- [Retail, Locatus](#)

Andere

- [RSZ](#) / [RSVZ](#), loontrekkende en zelfstandige tewerkstelling
- [VMM](#), [OVAM](#) (milieu, afval)
- [Geopunt](#), AGIV
- Eurostat (vb zie volgende slide)

